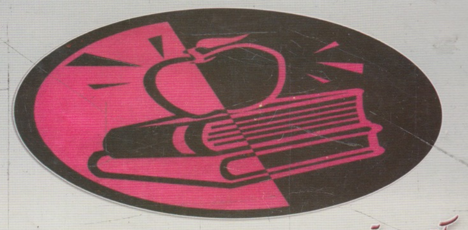
المدارس وإدارة الكتاب المفتوح



دكتورة

مريم محمد الشرقاوى

أستاذ الإدارة التعليمية المساعد
ورئيس قسم أصول التربية السابق
جامعة بنى سويف

الطبعة الأولى

مكتبة النهضة المصرية — دار النهضة العربية

المكتبات العربية الكبرى
بالوطن العربى

٢٠٠٩

إهـــــداء ٢٠١١

الاستاذ الدكتور مريم الشرقاوى

جمهورية مصر العربية

المدارس وإدارة الكتاب المفتوح

Schools and Open- Book Management

دكتورة/ مريم محمد الشرقاوى

أستاذ الإدارة التعليمية المساعد

ورئيس قسم أصول التربية السابق

جامعة بنى سويف

الطبعة الأولى

مكتبة النهضة المصرية   دار النهضة العربية

المكتبات العربية الكبرى

بالوطن العربى

٢٠٠٩ م

بسم الله الرحمن الرحيم

وقل رب زدني علما

صدق الله العظيم

(سورة طه- آية ١١٤)

اسم الكتاب/	المدارس وإدارة الكتاب المفتوح
اسم المؤلف	دكتورة مريم محمد إبراهيم الشرقاوى
الناشر/	مكتبة النهضة المصرية - دار النهضة العربية
	المكتبات بالوطن العربى
تنسيق وإخراج/	عمر عبد الوهاب حسن
طباعة/	الأهرام
رقم الإيداع/	١٥١٠ / ٢٠٠٩
الترقيم الدولى/	977 – 200 – 594 - 8



إلى/ زوجي محمد وأبنتى هبة

إلى / القيادات التعليمية التى تركز على أهمية المعلومــات والشــفافية، وأهمية تمكين الأفراد ومنحهم القوة والسيطرة للمشاركة والمخــاطرة، وأهمية الارتقاء بالأداء الإنسانى، وأهمية مساءلة الجميع دون استثناء.

إلى / مصر الحبيبة حماها الله دائما.

دكتورة/ مريم محمد الشرقاوى

مقدمة:

يدل استقراء التاريخ على قاعدة ذهبية فى العمل التربوى مؤداها أن كل تطور للتعليم قوامه تطوير فى إدارته، ومن ثم فإن صانعى القرارات المهرة هم الذين يأخذون على عاتقهم مسئولية تطوير تلك الإدارات التعليمية.

ويعتبر مدخل إدارة الكتاب المفتوح مدخل حديث موضوعى يعتمد على التغيير الفعال، والإشعاع الإدارى للمعلومات، وتمكين العاملين، وتكوين فرق عمل، وتحقيق علاقات إنسانية، والتحدث بالأرقام والبعد عن الشعارات، ورقابة ذاتية، ومصارحة وشفافية ومصداقية ...إلى ما شابه ذلك.

وإذا تمكنت المؤسسات التعليمية من الإلمام بهذا المدخل ومحاولة تطبيقه، فإنها ستجنى الكثير من الفوائد الإدارية، لهذا اشتمل هذا الكتاب أو (الدراسة) على ثمان فصول هى:-

الفصل الأول:- تناول الإطار العام للدراسة كمشكلة للدراسة، وأهدافها، وأهميتها والدراسات السابقة.

الفصل الثانى:- تناول أهم الاتجاهات الحديثة فى مدخل إدارة الكتاب المفتوح، كأسسها ومحتواها ومبادئها وتمكين الأفراد وتكوين فرق عمل ... إلى ما شابه ذلك.

الفصل الثالث:- تناول القوى الثقافية السائدة والمحتملة المؤثرة فى الإدارة: كالقوى السياسية والاقتصادية والحضارية ... إلى ما شابه ذلك.

الفصل الرابع:- تناول ظاهرة الخوف الوظيفى من حيث مظاهرها وأسبابها وآثارها واستراتيجيات مواجهتها.

الفصل الخامس:- تناول موقف الإسلام من التحديات الدولية، ومظاهر الخوف من وجهة النظر الدينية، ومحاور إدارة الكتاب المفتوح من وجهة النظر الدينية أيضا، ثم دور الإسلام فى مواجهة التحديات الدولية.

الفصل السادس:- تناول إدارة التغيير من حيث أنواع التغيير، وقواه الإيجابية والسلبية، واستراتيجياته على المستوى المدرسي.

الفصل السابع:- تناول الدراسة الميدانية على محافظة بنى سويف بمراكزها السبعة.

الفصل الثامن:- تم وضع تصور مستقبلي أو نموذج للمحاكاة لإدارة المدارس بمدخل إدارة الكتاب المفتوح.

وأسأل الله أن أكون قد وفقت، وأن ينتفع بهذه الدراسة بقدر ما بذل فيها من جهد، والله عن وراء القصد. هدانا الله جميعا إلى ما فيه الخير والصواب.

دكتورة/ مريم محمد الشرقاوى

حلوان فى يناير ٢٠٠٩

المحتويات

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- منهج الدراسة وأدواتها
- مصطلحات الدراسة
- خطوات الدراسة
- الدراسات السابقة العربية والأجنبية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة ومشكلة الدراسة :

قد يعتقد البعض أن القوة تقف عند حد القوة العسكرية أو الأقتصادية أو السياسية أو غير ذلك ، بل تتعداها إلي أبعد من ذلك حيث قوة الطرق والأساليب من الأدارة التي تدعم كافة مناحي الحياة .

إن الأدارة العربية بعامة والأدارة المدرسية في مصر بخاصة تعاني من بعض الظواهر المعلقة والمضطربة تعبر عن قصور وانحفاض الإنتاجية، وتدني الجودة النوعية، وقتل الأفكار والأبتكار والأبداع، إضافة إلي ظاهرة الخوف الوظيفي أي الخوف من التحدث في الموضوعات المتعلقة بالعمل والخوف علي المناصب الأدارية وزوالها ..... إلي ما شابه ذلك .

وقد أشار البعض [١] إلي سمات الأدارة العربية في مواقع العمل التي منها : تعارض الأهداف مع فقر في الصحة التنظيمية، والأغلبية يقولون مالا يفعلون، وتضاؤل معدلات الثقة، والخوف الوظيفي ..... إلي ما شابه ذلك .

وأضح كذلك سيعد يس عامر [٢] أن ظاهرة الخوف الوظيفى التى تمنح الأفراد عن الحديث أو المشاركة فى بيئة الأعمال أو الأقدام علـى اتخاذ القرارات والتى تؤدى بالتالى إلى تدنى الإنتاجية تؤدى إلى تأخر الإدارة.

وأضاف مصطفى بهجت عبد المتعال [٣] أن ظاهرة الخوف الوظيفى تؤدى إلى تدنى مستوى الأداء- تراجع الكفاءة الإنتاجية- ضعف الجودة- وتدهور القدرة التنافسية.

لقد بدأ القرن الحادى والعشرين بعجز وقصور وأزمات تعليمية كلها تعبر عن اضطراب إدارى، وإذا تم الحديث عن واحدة من هذه الأزمات فقط إلا وهى تسرب امتحانات شهادة الثانوية العامة لعام ٢٠٠٨/٢٠٠٧ يلاحظ ما يلى:-

أ- صعوبة الامتحانات فى بعض المواد وكأن القيادات التعليمية تقلد الاستعمار الإنجليزى عندما كان يصعب الامتحانات للحد من التعليم.

ب- الطلاب وهم فى سن المراهقة أخطر المراحل العمرية التى يمر بها الأفراد، وهذا الضغط الهائل عليهم، إننا نهدم أهم عنصر من عناصر العملية التعليمية.

ج- المعلمون قاصرون عن أداء واجباتهم أو القيام بمسئولياتهم داخل المدارس، لقد اكتفى البعض بفتح مراكز للدروس الخصوصية، حيث يتسع المركز لنحو ٥٠ أو ٦٠ طالب أشبه بفصل مصغر داخل منزله أو فى أحد الأبراج السكنية.

د- إن تكلفة طالب الثانوية العامة لا تقف عند حد المصاريف المدرسية فقط بل تتعدى ذلك إلى الدروس الخصوصية وما عداها.

هـ- المدارس فى فترة الثانوية العامة هي مدارس طاردة للتلاميذ، فلا يوجد مدرسين ولا طلبة ولا أنشطة تجذب الطالب إليها.

و- الإدارة المدرسية ليس لديها سلطات أو صلاحات رسمية وشخصية وعملية تمكنها من الضغط على الطلاب أو إقناعهم للحضور إلى المدرسة، بل فى كثير من الأحيان تستجدى الطلاب للحضور عندما تشعر برقابة الإدارة التعليمية المحلية للمدرسة.

ز- علاقة المدرسة بالمجتمع المحلى علاقة مغلقة فى فترة الثانوية العامة وهى كما يلى:-

- المدارس لا تتصل بأولياء أمور الطلاب.
- المدارس لا تجرى احتفالات أخر العام.
- المدارس لا تهتم بعقد ندوات تهم الطلاب ... إلى ما شابه ذلك.

ويلاحظ مما سبق بعض مشكلات الإدارة المدرسية على مستوى التعليم الثانوى.

إضافة إلى بعض مشكلات أخرى تعانى منها الإدارة المدرسية منها:-

١. تمزق نظم القيم لدى الأفراد ولدى المنشآت.
٢. تكالب الأغلبية على مفاتن الدنيا.
٣. الانسياق فى غيبوبة الحياة.
٤. فقدان الهوية في كثير من المناصب الإدارية.
٥. حجب المعلومات عن الأفراد وإن صلت إلى الأفراد لا تفسر لهم، وكأننا فى ظلام إدارى.
٦. السياسات التعليمية غير مرشدة للأفراد.
٧. القواعد أو الخطوط الحمراء دائما مقترنة بالعقوبات بدلا من أن تكون ناصحة وقوية.
٨. ميزانيات البرامج التعليمية لا تليق ولا تستقيم مع طموحات الأفراد وتطلعاتهم.
٩. تضاءل معدلات الثقة وعدم المساندة.
١٠. غياب التمكين الإدارى للإناث.
١١. ظاهرة التنافس الإيجابى حل محلها التنافس البغيض.
١٢. الخوف من نجاح الزملاء وإحباط الناجح.
١٣. ضعف مناعة الهياكل التنظيمية، وانتشار الشللية وكثير من أمراض التنظيميات غير الرسمية.
١٤. سوء العلاقات بين جماعات العمل.
١٥. انخفاض الروح المعنوية نتيجة لسوء العلاقات الإنسانية.

١٦. خصائص القيادة فى كثير من مواقع العمل التعليمى لا تتفق وطبيعة العصر..
١٧. القيادات لا تحول التابعين إلى قادة.
١٨. قلة المداخل التحفيزية لزيادة الإنتاج بالنسبة للإدارة وللأفراد فى آن واحد.
١٩. المساءلة ليست للجميع فالرشوة والمحسوبية لها دور هام.
٢٠. معايير قياس الأداء كيفية والمفترض أن تكون كمية.
٢١. انتشار ظاهرة العنف الإدارى التى تجبر القيادات الوسيطة على إخفاء الحقائق.
٢٢. وضوح ثقافة البحث فى سلبيات وتجاوزات القيادات السابقة ومحاولة النيل منها.
٢٣. الاعتقاد فى السكون والاستقرار والأحجام عن التغيير إلى الأفضل.

بناء على ما سبق تتبلور مشكلة الدراسة فى السؤال الرئيسى التالى: كيف يمكن إدارة المدارس فى مصر على المشكوف أو وفق الكتاب المفتوح؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التى تكمل التساؤل وهى:-

١) ما الاتجاهات المعاصرة فى مدخل إدارة الكتاب المفتوح؟ أو مدخل الإدارة على المكشوف؟
٢) ما القوى الثقافية السائدة والمحتملة المؤثرة فى الإدارة المدرسية؟
٣) ما طبيعة ظاهرة الخوف الوظيفى؟
٤) ما موقف الإسلام من التحديات الدولية؟
٥) ما إدارة التغيير نحو استراتيجيات القرن ٢١؟
٦) ما واقع إدارة المدارس الثانوية فى مصر؟
٧) ما التصور المقترح الذى يناسب المدارس الثانوية فى مصر؟

أهداف الدراسة:-

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:-

١- التعرف على الاتجاهات الحديثة فى مدخل إدارة الكتاب المفتوح.

٢- دراسة القوى الثقافية السائدة والمحتملة المؤثرة فى الإدارة المدرسية.

٣- التعرف على ظاهرة الخوف الوظيفى التى تمنع الأفراد عن التحدث فى أمور العمل بصراحة خوفا على مراكزهم ومناصبهم الإدارية.

٤- دراسة استراتيجيات التغير للتحول إلى إدارة الكتاب المفتوح.

٥- التعرف على الإسلام من التحديات المعاصرة.

٦- التعرف على واقع إدارة المدارس فى مصر.

٧- تقديم تصور لإدارة الكتاب المفتوح فى المدارس.

أهمية الدراسة:-

١- تتجلى أهمية الدراسة من أهمية مدخل الإدارة المفتوحة أو الإدارة على المكشوف التى ظهرت فى التسعينات، والذى يمثل إحساسا سائدا بين أفراد المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء لتحسين الأداء، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة تلبية لمناداة القيادة السياسية فى مصر بضرورة التعاون والاهتمام بالبحث العلمى والابتكار [٤].

٢- إن مدخل الإدارة المفتوحة يمكن تطبيقه فى المنشآت الناجحة والمتعثرة على السواء فبالنسبة للأولى للحفاظ والاستمرارية فى تحقيق النجاحات، وبالنسبة للثانية معالجة أوجه القصور والانحراف والارتقاء بالأداء الإنسانى إلى مرتبات متعالية، وإفادة الأفراد فى التكلم بلغة الأرقام، وتحقيق الشفافية والثقة، ومساءلة الجميع.

٣- هذا المدخل يساعد على تمكين العاملين من خلال السيطرة والإحساس بالملكية فى تصرفاتهم مع التعويض الملائم. بمعنى أخر يتحول الأفراد إلى شركاء فى التقدم والنمو، ومن ثم يصبح هؤلاء الأفراد جميعا مسئولين عن تحقيق الهدف الكلى للمنشأة.

حدود الدراسة:-

تتحدد الدراسة بالأبعاد التالية:-

- **البعد الموضوعى:** تقتصر الدراسة الحالية على دراسة اتجاهات الإدارة على المكشوف أو الإدارة المفتوحة، والقوى المؤثرة فيها، وبعض استراتيجيات التغيير للتحول إلى تلك الإدارة، ومعرفة كذلك وجهه نظر الإسلام فى التحديات المعاصرة.
- **البعد الزمانى:** بداية الألفية الثالثة وبالأخص عام ٢٠٠٨م.
- **البعد المكانى:** اقتصرت الدراسة على محافظة بنى سويف.
- **البعد البشرى:** اقتصرت الدراسة على عينة من مديرى وقيادات التعليم فى مرحلة التعليم الثانوى (المدير- الناظر- الوكيل- المعلم).

منهج الدراسة:-

نظرا لأن الدراسة تنصب على إدارة الكتاب المفتوح، فقد اعتمدت الباحثة على منهج النظم [٥]. الذى يتكون عناصره من كل من المدخلات الداخلية للمنشأة والى تتمثل فى الموارد البشرية والموارد المادية ... إلى ما شابه ذلك أو بمعنى أخر كل نقاط القوة والضعف فى المنشأة. والمدخلات الخارجية المؤثرة فى النظام التعليمى وهى القوى الثقافية السائدة والمتوقعة المحيطة بالنظام، والعمليات الإدارية اللازمة لإدارة هذه المدخلات وتتمثل فى: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ثم يأتى بعد ذلك مخرجات هذا النظام التى تتمثل فى رضاء الأفراد وتحقيق حاجات المجتمع، إضافة إلى عملية التغذية الراجعة التى تستخدم كأداة للوصول إلى الشفافية والثقة والإشعاع الإدارى وتداول المعلومات بسهولة ويسر ... إلى ما شابه ذلك.

ومنهج النظم يتيح بإمكاناته المتعددة أن يستخدم فى مجالات الوصف والتفسير والتحليل والتنبؤ وذلك وفق حاجه الدراسة كما يلى:-

الجانب الوصفى: حيث يقوم المنهج بوصف ما هو كائن، كما يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التى توجد فى الواقع، أو بمعنى أخر وصف الإدارة على المكشوف والممارسات الشائعة فى التعليم، وذلك بالاعتماد على البيانات المتاحة.

الجانب التحليلى: تحليل النظم هو مجموعة من الخطوات لفحص نظام أو جزء من هذا النظام، من خلال دراسة القوى الثقافية المؤثرة فيه، وتفسير جذور المشكلات التعليمية بفرض وضع حلول لها على المدى القريب والبعيد.

الجانب التنبؤى: تهتم الباحثة بدراسة القوى الثقافية المحتملة أو المتوقعة المؤثرة فى الإدارة التعليمية إدارة ما قبل التعليم الجامعى، فهذه الجزئية تفيد فى وضع التصور المقترح لتحسين مدخل إدارة الكتاب المفتوح فى المستقبل عند وضع استراتيجياتها فى المدى البعيد.

أدوات الدراسة:-

اعتمدت الباحثة على:-

١. الحاسبات الإلكترونية البحثية لجمع المعلومات عن الإدارة على المكشوف.
٢. الكتب والمؤتمرات العلمية والمقالات.
٣. الملاحظة المقننة فى ميدان التعليم- إلى حد ما- لمشاهدة الأداء الإدارى الفعلى.

٤. ثم تطبيق استبانه على مديرى ونظار ووكلاء المدارس الثانوية والمعلمين كذلك.

٥. ثم الاعتماد على المقابلة- غير المقننة- كأداة ثانوية لمساعدة البحث.

مصطلحات الدراسة:-

الإدارة : في اللغة العربية من الفعل (أدار) أي تولي أودبر أو قام عليه وساسه.

والإدارة في اللغة الأنجليزية : Administration وأيضاً Management وتعني فن التدبير والحكم والتوجيه (٦). وإن كان المعني الأول باللغة الأنجليزية يطلق علي المستوي الأعلي للقيادات الإدارية في التعليم (كوزارة التربية والتعليم) والمعني الثاني يطلق علي المستويات الإدارية الأقل (كمديري المديريات المحلية التعليمية بالمحليات ومديري الوحدات الصغري التعليمية بالمدارس).

الإدارة علي المكشوف أو إدارة الكتاب المفتوح:

المكشوف من الفعل (كشف)، كشف الشئ كشفاً: رفع عنه ما يواريه ويغطيه ويقال: كشف الأمر: أظهره وكشف الله غمه: أزاله وفي التنزيل العزيز: (ربنا أكشف عنا العذاب إنا مؤمنون) (٧).

وفي اللغة الأنجليزية

Open Book تعني الكتاب المفتوح، Bring to Light تعني كشفه إلي النور، Unmask تعني كشف النقاب.

أما إدارة الكتاب المفتوح أو الإدارة على المكشوف- اصطلاحا- وكما عرفها علماء الإدارة هى (٨):-

- طريقة جديدة للتفكير تسعى إلى ربط أهداف العاملين بأهداف منظماتهم بتعليم وتفهم كيفية تحريك الأرقام إيجابيا، وتسعى إلى تحقيق الصحة التنظيمية بتمكين العاملين ومنحهم القوة والسلطة فى اتخاذ القرارات، كما تركز هذه الإدارة على مساهمة الجميع فى حل مشكلات الأداء والإبداع والابتكار، وتسعى إلى تحقيق الرقابة الذاتية.
- الإدارة على المكشوف تعتبر صورة من صور التغيير الفعال للقضاء على العديد من المشكلات التى تعانى منها الإدارة العربية، وهى هامة للمنشآت الناجحة والمتعثرة على السواء.
- إدارة الكتاب المفتوح أو الإدارة على المكشوف أحد المداخل الإدارية للمواجهة المباشرة لمناطق القوة والضعف وتشرك الأفراد فى تقييم أنفسهم لإحداث نوع من الأعمال العقلى للاقتناع بتعديل أو تحديث أو تطوير أدائهم.

ويلاحظ أن هناك ترادف واتفاق فى المعاجم العربية والقواميس الأجنبية فى معنى إدارة الكتاب المفتوح، والاتفاق أيضا فى المعنى الاصطلاحى لعلماء الإدارة.

الدراسات السابقة:-

أولا العربية مرتبة زمنيا:

١) دراسة سعيد يس عامر (٢٠٠٢) [٩] وموضوعها: "التغيير والإدارة على المكشوف"، هدفت الدراسة إلى إرساء مدخل الإدارة على المكشوف، وإلى أهمية التحول إلى تلك الإدارة من خلال التغيير، وأوضحت الدراسة مساوئ الإدارة التقليدية، وصفات قادة التغيير ومبادئ وأسس ومحتوى الإدارة على المكشوف، وقدمت الدراسة أفكار حديثة فى إحداث التغيير.

٢) دراسة على عبد الوهاب (٢٠٠٢) [١٠] وموضوعها: "الإدارة على المكشوف" هدفت الدراسة التعرف على الإدارة على المكشوف، وأوضحت ماهية هذه الإدارة وأهميتها وأسسها والمبادئ التى تعتمد عليها، ومراحل وخطوات تلك الإدارة، وسلوكياتها، وقيادة التغيير.

٣) دراسة أحمد عمر هاشم (٢٠٠٢) [١١]. وموضوعها: "الخوف الوظيفى" هدفت الدراسة التعرف على ظاهرة الخوف الوظيفى، وأوضح أهمية الأمانة فى العمل وفى الأداء، ومسئولية رئيس العمل ومسئولية العامل، وتأمين العمل والعاملين وقدم آيات قرآنية للاسترشاد بها فى بيئة العمل.

٤) دراسة سيد صبحى (٢٠٠٢)[١٢]. وموضوعها: "غياب المعنى والخوف الوظيفى"، هدفت الدراسة التعرف على ظاهرة الخوف الوظيفى التى تمنع الأفراد من الحديث فى بعض الموضوعات الحساسة وغير الحساسة فى بيئة العمل خوفا على مراكزهم ومناصبهم الإدارية، وأوضحت الدراسة مظاهر الخوف- غياب المعنى وأثره على دولاب العمل- الإدارة الواعية وقدم أفكار لتصحيح المعانى غير السوية فى العمل الوظيفى.

٥) دراسة سامية الساعاتى (٢٠٠٢) [١٣] وموضوعها: "الخوف الوظيفي كمعوق فى سبيل تحسين الإنتاجية والجودة النوعية والنزعة الابتكارية" هدفت الدراسة التعرف على ظاهرة الخوف الوظيفى وأوضحت الخوف كسلوك انفعالى، والخوف والثقة- وتناولت هذه الظاهرة عالميا ومحليا- وقدمت منهج الإدارة بالرؤية المشتركة أو الإدارة على المكشوف، والإدارة المرئية لمواجهة الخوف الوظيفى.

٦) دراسة مصطفى بهجت عبد المتعال (٢٠٠٢) [١٤] وموضوعها: "العرب وظاهرة الخوف الوظيفى"، هدفت الدراسة إلى التعرف على ظاهرة الخوف الوظيفى الفردى والجماعى، وصلة الخوف باتخاذ القرارات وأوضحت مفاهيم كالخوف- الخوف الوظيفى- والإدارة وتوظيف الموارد، واقترحت وصايا عشر تسهم فى زيادة الإنتاجية.

٧) دراسة كمال حمدى أبو الخير (٢٠٠٢)[١٥] وموضوعها: "استراتيجيات التغيير بين التنمية واختراق الأسواق العالمية"، هدفت الدراسة التعرف على استراتيجيات التغيير، وأوضحت الدراسة التحديات ودور العلم، التحديات ونسيج المجتمع- السوق وعصر المصالح المشتركة- أهم المتغيرات على الساحة الدولية والمحلية- وأهم المعوقات- ظواهر الحروب التجارية- الدول النامية كأسواق مستهدفة للتصدير إليها- إتفاقية الجات وأوصى بتنمية الصادرات، ووضع مفاتيح للنجاح للدخول فى السوق العالمى.

٨) دراسة عايدة خطاب (٢٠٠٢)[١٦]، وموضوعها: "التحديات التى تواجه إدارة الموارد البشرية فى ظل العولمة"، هدفت الدراسة التعرف على التحديات، وأوضحت التحديات التى تواجه إدارة الموارد البشرية، النقص فى الكفاءات الحاكمة أو الحرجة- تغيير اتجاهات قوة العمل- المساهمة فى تحقيق المزايا التنافسية المستمرة- الاهتمام بزيادة الإنتاج- الحاجة إلى تحقيق المرونة- قيادة التقدم، وأوصت بضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية فى مواجهة العوامل البيئية المحيطة والتحديات.

٩) دراسة أحمد سيد مصطفى (٢٠٠) [١٧]. وموضوعها: "القدرة التنافسية لشركاتنا ترف أم ضرورة" هدفت الدراسة التعرف على القدرات التنافسية للشركات وأوضحت الدراسة أمثلة معاصرة للتغيير بهدف تعزيز القدرة التنافسية منها: التنافس بالوقت - التنافس بالجودة- التنافس بالتكلفة- وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز القدرات التنافسية للشركات فى ضوء المتغيرات العالمية والمحلية المتلاحقة.

١٠) دراسة فؤاد القاضى (٢٠٠٢)[١٨]. وموضوعها: تطوير الحضارة التنظيمية والسلوك التنظيمى لمجابهة تحديات الآلفية الثالثة". هدفت الدراسة التعرف على السلوك التنظيمى، وأوضحت أهمية الحضارة التنظيمية- المناخ التنظيمى- كيفية تكوين تلك الحضارة- الدور الرئيسي للحضارة التنظيمية- تأثير هذه الحضارة على الأداء، وقدم نمذجة سلوكية وبرامج تدريبية لإحداث التغيير فى الحضارة التنظيمية.

١١) دراسة أحمد محمد المصرى (٢٠٠٢)[١٩]. وموضوعها: "مقومات الإدارة الناجحة في كشف التحديدات الصعبة". هدفت الدراسة التعرف على مقومات الإدارة الناجحة، وأوضحت سمات الإدارة الناجحة- أنواع التحديات الصعبة، وأوصى بضرورة متابعة الحديث فى الإدارة من حيث مبادئها الصحيحة وأسسها الفعالة.

١٢) دراسة رضا السيد (٢٠٠٢) [٢٠]. وموضوعها: "الإدارة على المكشوف وتغيير اتجاهات الإدارة نحو تحسين الأداء"، هدفت الدراسة التعرف على الإدارة على المكشوف والتحول إلى تغيير اتجاهات الأفراد لزيادة الإنتاجية، وأوضحت الدراسة أسس ومبادئ الإدارة على المكشوف- تقييم الأداء- الإدارة على المكشوف وتغيير اتجاهات العاملين وأوصى بضرورة الأخذ بهذا المدخل الإدارى الهام.

١٣) دراسة على لطفى (٢٠٠٢)[٢١]. وموضوعها: "فيروس العولمة ولقاء الحضارات"، هدفت الدراسة التعرف على العولمة، وتقارب الحضارات، وأوضحت الدراسة مظاهر العولمة: كقسوة القلوب والأنانية وتدهور القيم الأخلاقية- وأن البنك الدولى وتقاريره تشير إلى مساعدة الدول النامية، وأوصت الدراسة إلى ضرورة إقامة نظام عالمى فيه اقتصاد عادل، وأن هذا النظام يحتاج إلى تكاتف جهود الكتاب فى التأليف، إضافة إلى ضرورة لقاء وتقارب الحضارات بدلا من الصدام.

١٤) دراسة فريد النجار (٢٠٠٢)[٢٢]. وموضوعها: "التشخيص المتكامل لما قبل وما بعد أحداث ١١ سبتمبر ٢٠٠٢"، هدفت الدراسة معرفة الأسباب أو القوى والعوامل المؤثرة لما قبل وما بعد أحداث ١١-٩-٢٠٠١، وأوضحت الدراسة منظومة الأرهاب- مساهمة العرب فى الثقافة والتجارة العالمية- صراع الحضارات وقدم سيناريوهات استراتيجية لقراءة المستقبل.

١٥) دراسة مجدى عزيز إبراهيم (٢٠٠٢)[٢٣]، وموضوعها: "منظومة التعليم وأخلاقيات العولمة". هدفت الدراسة التعرف على عناصر العملية التعليمية والسمات الأخلاقية للعولمة، وأوضحت الدراسة أخلاقيات العولمة- سمات الفرد فى ضوء أخلاقيات (العولمة- منظومة التعليم وأوصت الدراسة بأهمية دور مؤسسات التعليم فى تأكيد سمات الفرد الإيجابية وتلافى سمات العولمة السلبية.

١٦) دراسة فاتن أبو بكر (٢٠٠٠) [٢٤]. وموضوعها: "تظم الإدارة المفتوحة". هدفت الدراسة إلى التعرف على الإدارة المفتوحة، وأوضحت الدراسة تطور الفكر الإدارى- مفهوم وأبعاد منهج الإدارة المفتوحة- تطبيق هذا المنهج فى المنظمات الحكومية، واقترحت الدراسة نموذج مقترح للإدارة المفتوحة لتطبيقه في المنظمات العربية والمصرية.

ثانيا الأجنبية: مرتبة زمنيا:

١٧) دراسة Raj Aggarwal and Betty J. Simkins (٢٠٠١)[٢٥] وموضوعها: "الإدارة المالية على المكشوف: دراسة حالة Manco, Inc," هدفت الدراسة التعرف على الإدارة المالية المفتوحة، وأوضحت دراسة الحالة على Manco Inc وهى شركة خاصة فى أوهايو، وأظهرت أربع خطوات لأداء الإدارة على المكشوف هى: أهمية المعلومات وأن تكون فى متناول الجميع ولا تقف عند حد وظيفتهم فقط بل تتحدى ذلك إلى المعلومات عن كل مكان فى المنشأة- الخطوة الثانية ضرورة تعلم أسس التمويل وإدارة الأعمال- الخطوة الثالثة ضرورة تمكين الأفراد لاتخاذ القرارات وليصبح كل فرد Manco Inc شريك فى التنظيم- الخطوة الرابعة تأكد من أن كل فرد فى المنشأة يشارك مباشرة في النجاح وفى حالات الفشل واقترحت أمور للبدء فى الإدارة على المكشوف.

١٨) دراسة Cathesing I., Jim B., (١٩٩٧)[٢٦] وموضوعها: "الإدارة على المكشوف" هدفت الدراسة إلى بيان أهمية هذا المدخل الإدارى، وأظهرت أنه باستخدام هذا المدخل الجديد سوف يتحقق الكثير من دنيا الأعمال.

١٩) دراسة Ernst and Yong (١٩٩٧) [٢٧] هدفت الدراسة إلى إظهار أهمية مدخل الإدارة على المكشوف، وأوضحت أن الأفراد والعمال سعداء بها لأنهم أصبحوا شركاء، فأوصت بضرورة تطبيقها داخل مؤسسات الأعمال.

٢٠) دراســـة John Case (١٩٩٥) [٢٨] وموضـــوعها: "الإدارة علـــى المكشوف" هدفت الدراسة إلى بيان أهمية هـــذه الإدارة فـــى مســـاعدة الشركات لجنى الأرباح وزيادة الإنتاجية، واقترحت الدراسة ضـــرورة استخدام الإدارة على المكشوف فى جميع شركات الأعمال.

٢١) دراسة Hetrick, William (١٩٩٣) [٢٩]. وموضوعها: "القيادة فـــى وقت التغيير" وهدفت الدراسة التعرف على نوعية القيادة فـــى فتـــرات التغيير، وأوضحت الدراسة: صفات الإدارة العليا- التغيير التربـــوى- المدارس الريفية النائية والمدارس الحضرية- وأنماط القيادة وأوصـــت الدراسة بضرورة تنويع فريق الإدارة، وأن يكون أفراد الرقابة شـــركاء إداريين أقوياء ولينين فى نفس الوقت، وأن تضيف القيادة أفـــراد جـــدد وتعمل على تنميتهم.

٢٢) دراسة: Success Profiles Inc, (١٩٩٠) [٣٠] وموضوعها: "أفضل تطبيق للإدارة على المكشوف". هدفت الدراسة التعـــرف علـــى الإدارة على المكشوف وبيان تجاربها وممارستها، وأوضحت أن الإدارة علـــى المكشوف تجعل الجميع يفكرون ويتفاعلون مثل رجال أعمال ومالكين:

"OBM helps companies compete by getting everybody thinking and acting like a business rather than a hired hand." Online

أنهم يتعلمون قياس الأهداف، وكيف تعمل الأرقام المالية، أنهم يجنـــون الاحترام والسمعة الطيبة ويحصـــلون علـــى المعلومـــات. وأوصـــت بضرورة قراءة بعض كتب فى الإدارة على المكشوف التى صدرت فى التسعينيات.

٢٣) دراسة Thomas L. Barton and Otres (بدون تاريخ)[٣١].
وأوضحت أن (OBM) أى Open- Book Management فلسفة إدارية تدعو تدعو إلى: تدريب الأفراد على أن يصبحوا رجال أعمال (شركاء)، وتمكينهم من استخدام المعلومات لاتخاذ القرار، ومكافاتهم بالحوافز المالية عندما تنجح الشركة أو تحقق أهدافها المالية، وافترضت وقدمت مفاهيم للإدارة على المكشوف.

التعليق على الدراسات السابقة: إن أهم ما ركزت عليه الدراسات السابقة ما يلى:-

١. أهمية التغيير والتحول إلى المدخل الإدارى الجديد إلا وهو مدخل الإدارة علي المكشوف أى مدخل إدارة الكتاب المفتوح.
٢. ضرورة التعرف على مدخل إدارة الكتاب المفتوح ومبادئه وأسسه، وخطوات تطبيقه.
٣. ظاهرة الخوف الوظيفى التى تمنع الأفراد من الحديث فى الموضوعات الحساسة وغير الحساسة فى بيئة العمل خوفا على مناصبهم الإدارية.
٤. بعض التحديات التى تواجه الموارد البشرية فى ظل العولمة.
٥. تطوير الهياكل التنظيمية من خلال مدخل إدارة الكتاب المفتوح.
٦. مقومات الإدارة الناجحة المتمثلة فى: قوة الشخصية- المهارة الفاعلة- القدرة الفائقة- الاعتزاز بالنفس- المرونة فى التعامل ... إلى ما شابه ذلك.
٧. فيروس العولمة وضرورة لقاء الحضارات وتقاربهما، وأهمية تكاتف الكتاب فى التأليف للتعاون والانسجام بدلا من الصدام.

٨. الأسباب والقوى والعوامل الثقافية المؤثرة فى الإدارة السياسية قبل أحداث ١١ سبتمبر ٢٠٠١. وبعد هذه الأحداث.
٩. تفعيل دور المؤسسات التعليمية وبخاصة في عصر العولمة فى تأكيد سمات الفرد الإيجابية وتلافى سمات العولمة السلبية.
١٠. البعض اقترح ضرورة تطبيق مدخل إدارة الكتاب المفتوح، ووضع نماذج للتطبيق فى مصر.
١١. أنماط القيادة، اقترب المفهوم الأجنبي عن أنماط القيادة إلى النمط الذى دعا إليه الرسول صلى الله عليه وسلم بضرورة أن يكون القادة أقوياء حازميين هادئيين مرنيين فى نفس الوقت.
١٢. إن قيادة المدارس يمكن أن تتطور بفعالية من خلال وظائفها ومهامها.
١٣. إن أهم أسس وركائز إدارة الكتاب المفتوح المعلومات– التمكين– تعلم التمويل وإدارة الأعمال– المشاركة– المساءلة.
١٤. البعض أوصى بضرورة قراءة كتب الإدارة المفتوحة التى ظهرت فى التسعينات.

نخلص مما سبق أن بعض الدراسات السابقة الأجنبية والعربية تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث المجال (إدارة الكتاب المفتوح) وبالرغم من ذلك تختلف الدراسة الحالية مع تلك الدراسات السابقة، حيث تعتبر من الدراسات النادرة فى مجال التعليم، وتسد النقص فى الدراسات السابقة بمحاولة دراسة القوى الثقافية السائدة والمحتملة أو بمعنى أخر دراسة المتغيرات أو محركات تلك الإدارة أو الأسباب التى تقف وراءها وتصبغها وتلونها وتظهرها بالشكل الذى نراه، إضافة إلى دراسة واقع الإدارة المدرسية فى التعليم الثانوى بمصر، ووضع أفضل استراتيجيات التغيير إلى الأفضل، وإمكانية الاستفادة من هذا المدخل الذى ظهر فى التسعينات ثم تطبيقه فى التعليم المصرى.

خطوات الدراسة:-

لمعالجة الدراسة والإجابة على التساؤلات، وتحقيق الأهداف، تم إتبـاع هذه الخطوات:

١- دراسة الاتجاهات المعاصرة فى إدارة الكتاب المفتوح أو الإدارة علـى المكشوف.

٢- القوى الثقافية المؤثرة فى الإدارة المدرسية.

٣- طبيعة ظاهرة الخوف الوظيفى.

٤- موقف الإسلام من التحديات المعاصرة.

٥- إدارة التغيير نحو استراتيجيات القرن ٢١.

٦- واقع الإدارة المدرسية فى مرحلة التعليم الثانوى (الدراسة الميدانية).

٧- التصور المقترح لإدارة المدارس على المكشـوف- أو بمدخل إدارة الكتاب المفتوح.

الفصل الثانى
الاتجاهات المعاصرة فى
مدخل إدارة الكتاب المفتوح

أولا – محتوى إدارة الكتاب المفتوح.

ثانيا– مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الكتاب المفتوح.

ثالثا– أسس ومبادئ إدارة الكتاب المفتوح.

رابعا– علاقة إدارة الكتاب المفتوح بالعاملين.

خامسا– المفاتيح الرئيسية لتمكين العاملين.

سادسا– بناء المزاملة وفرق العمل.

سابعا– مراحل وخطوات إدارة الكتاب المفتوح.

ثامنا– سلوكيات إدارة الكتاب المفتوح.

الفصل الثانى

اتجاهات إدارة الكتاب المفتوح

وللإجابة على السؤال الأول الفرعي من مشكلة الدراسة يتضح ما يلى:-

تقديم:-

يعرف هذا المدخل بإدارة الكتاب المفتوح أو الإدارة المفتوحة أو الإدارة على المكشوف أو الإدارة بالحسابات أو الإدارة بالرؤية المشتركة، حيث فيها ظاهرة الإشعاع الإدارى وذلك من خلال سياسات إفصاح علنية، واضطلاع كل عنصر بشرى فى المنشأة بدور فعال من خلال تمكينه ومنحه القوة فى المشاركة واتخاذ القرارات، ويعتبر تعلم لغة الأرقام وتحريكها إيجابيا أمراً هاماً.

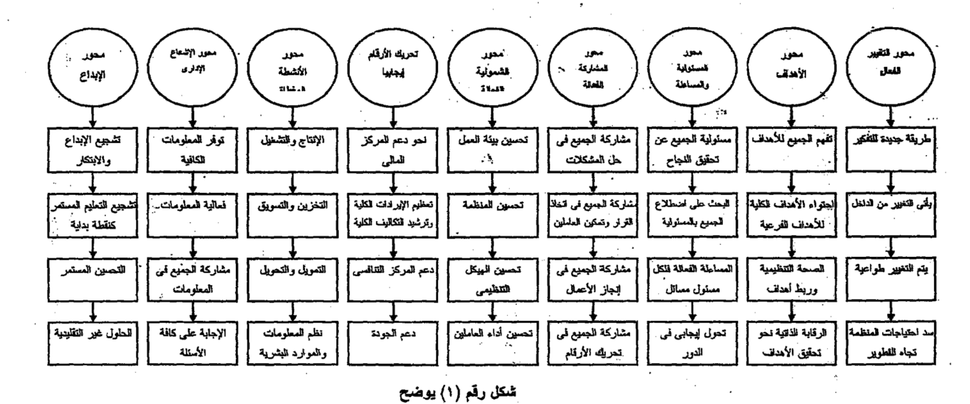
لقد اعتمدت الباحثة على كل من مفهوم إدارة الكتاب المفتوح، ومفهوم الإدارة على المكشوف لترادف المعنى، وأوضحت ما يلى:-

١- محتوى الإدارة على المكشوف أو الإدارة المفتوحة.
٢- مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة المفتوحة.
٣- أسس ومبادئ إدارة الكتاب المفتوح.
٤- علاقة إدارة الكتاب المفتوح بالعاملين.
٥- المفاتيح الرئيسية لتمكين العاملين.
٦- بناء المزاملة وفرق العمل.
٧- مراحل وخطوات إدارة الكتاب المفتوح.
٨- سلوكيات إدارة الكتاب المفتوح.

أولا- محتوى إدارة الكتاب المفتوح:

تعددت الكتابات حول محتوى إدارة الكتاب المفتوح وقد تم عرض بعضها على النحو التالى:-

ويوضح د. سعيد يس عامر محتوى الإدارة على المكشوف من خلال الشكل التالي:-



شكل رقم (١) يوضح

محتوى الإدارة على المكشوف

Open- Book Management[٣٢]

ويتضح من الشكل (١) على حد علمنا- ما يلى:-

١) إن أهم المحاور هو محور التغيير الفعال وهذا لن يحدث إلا باستخدام مدخل الإدارة على المكشوف أى مدخل إدارة الكتاب المفتوح.

٢) محور الأنشطة هذا المحور من المحاور الرئيسية لأنه يعبر عن المهام أو الوظائف الأساسية التى تقوم بها المنشأة، أو بمعنى أخر مجال عمل المنشأة. وعلى سبيل المثال فمجال عمل أى إدارة مدرسية هى: التلاميذ- العاملين، المبنى المدرسى- التمويل المدرسى- علاقة المدرسة بالمجتمع- المناهج. ... إلى ما شابه ذلك، هذه الأمور هى أهم مجالات عملها، حيث يخطط وينظم ويوجه ويراقب ويقود العملية التعليمية إلى الأفضل.

٣) إن المحور الذى يليه هو محور الإشعاع الإدارى، وتدفق المعلومات فى كل المستويات الإدارية، وتوفرها لجميع الأفراد.

٤) إن المحور الرابع هو الأهداف، وتفهم الأفراد لها، والتفاهم حولها لتحقيقها.

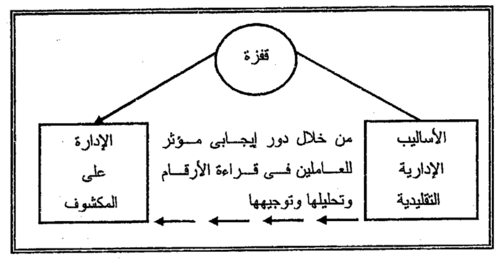
٥) محورى المشاركة الفعالة والإبداع من أفضل المحاور وذلك من خلال التمكين الأفراد أولا، ومنحهم القوة والسيطرة على مجريات الأعمال، وللقضاء على ظاهرة الخوف الوظيفى.

٦) محور المسئولية والمساءلة من المحاور الهامة كذلك، ويحتاج إلى تفعيل فى الإدارة المصرية.

٧) إن محور تحريك الأرقام إيجابيا يعتبر أيضا من المحاور الهامة، حيث تقر الجودة الشاملة أهمية التحدث بلغة الأرقام وترك الشعارات.

٨) محور الشمولية يعبر عن التحسين المستمر فى كافة المنظومة المـراد تحقيقها.

ويوضح على محمد عبدالوهاب[٣٣] شكل أخر للإدرارة على المكشوف كما يلى:



شكل رقم (٢) يوضح كيفية التحول

من الإدارة التقليدية إلى الإدارة على المكشوف

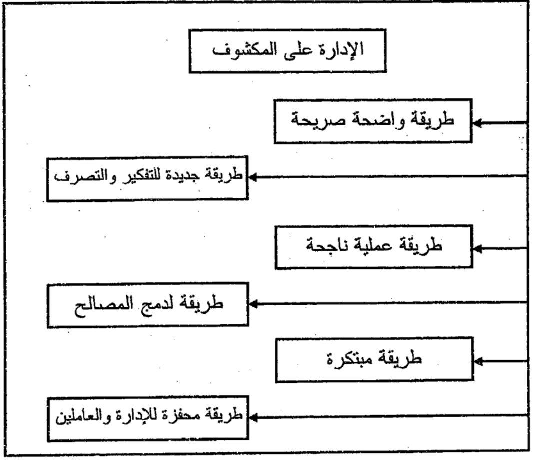
ويتضح من الشكل رقم (٢) ما يلى:-

★ أنه لكى يتم التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة علـى المكشـوف ضرورة التخلى عن الأساليب الإدارية التقليدية، ونحن نتفق مـع هـذا الرأى، إلا أن القفزة إلى تلك الإدراة تحتاج إلى سرعة معقولة تتفق مع قوانين التنمية المتوازنة.

★ إن هذا التحول يتم من خـلال أداء العـاملين الإيجـابى ومشـاركتهم وتمكينهم من قراءة الأرقام.

★ إن الأرقام هو الشيء المحورى فى الإدارة على المكشوف فعلى سبيل المثال الأهداف مقاسه- معايير الأداء كمية ... إلى ما شابه ذلك، الروح المعنوية يمكن قياسها أيضا.

ويضيف كذلك على محمد عبد الوهاب [٣٤] محتوى إدارة الكتاب المفتوح أو الإدارة على المكشوف من خلال الشكل التالى:



شكل رقم (٣) يوضح محاور الإدارة على المكشوف

ويتضح من الشكل رقم (٣) السابق ما يلى (على سبيل المثال):-

١) هى طريقة ليس بها غموض حيث الأرقام فى متناول الجميع وتعلم الأفراد قراءتها وتحليلها، ويتقاضى العاملون حوافز لزيادة الربحية.

٢) طريقة عملية ناجحة لأن التغيير يـأتى طواعيـة مـن جانـب الإدارة والعاملين، ويشعر العاملون أنهم أصحاب أعمال شركاء.

٣) طريقة مبتكرة حيث تساعد على الابتكار فهى تركز على التمكـين أولا ثم التعلم المستمرثم تدفعهم للتفكير فى أساليب ووسائل جديدة.

ثانيا- مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الكتاب المفتوح:

إن عقد مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الكتاب المفتوح يوضح أهمية هذا المدخل فى علاج كثير من المشكلات:

الإدارة التقليدية	إدارة الكتاب المفتوح
- سرية المعلومات	- إشعاع إدارى
- لا تحمل رسالة	- تحمل رسالة لمواجهة التحديات
- عدم إبداء الرأى	- إبداء الرأى والمناقشة مفتوحة
- القولية الذهنية	- الانفراج الذهنى
- الخوف الوظيفى	- تأمين الوظيفة
- السياسات والبرامج محددة	- التطلع نحو التحسين المستمر
- القواعد مقترنة بالعقوبة	- الخطوط الحمراء تعنى النصح
- المسئولية محددة	- اتساع المسئولية
- غياب المساءلة فى الغالب	- المساءلة للجميع
- تدنى الأداء الإنسانى	- الارتقاء بالعلاقات الإنسانية
- الاتصال مرسوم ومحدد	- الاتصال شبكى
- الأداء عادى	- الأداء عالي ومرتفع
- القيادة فى المستويات العليا فقط	- الجميع قادة فى كل المستويات
- انخفاض الروح المعنوية	- ارتفاع الروح المعنوية
- معايير الأداء كيفية	- معايير الأداء كمية
- الرقابة مقتصرة على الإدارة العليا	- الرقابة ذاتية

شكل رقم (٤) يوضح الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الكتاب المفتوح.

ومن الشكل رقم (٤) السابق يتضح أن إدارة الكتاب المفتوح تحتوى على: عناصر العملية الإدارية الكلاسيكية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لكن بشيء جديد مبهر مثل: الرؤية والإشعاع الإدارى والانفراج الذهنى- اتساع المسئولية والمساءلة- الارتقاء بالعلاقات الإنسانية- والرقابة الذاتية- والمساءلة.

فى ضوء البحث والتنقيب ودراسة ما كتب بالمراجع يمكن رصد محتوى إدارة الكتاب المفتوح فى العناصر التالية[٣٥]:-

١- باعتبار أن هذه الإدارة صورة من صور التغيير الفعال يصبح كافة العاملين بمثابة قادة التغيير يحسنون قراءة الأرقام وتحريكها.
٢- تنسجم إدارة الكتاب المفتوح مع التحولات العالمية وأهمية توسيع الملكية لربط مصالح العالمين بمصالح منظماتهم.
٣- الحث على تفهم الجميع رؤية ورسالة وأهداف المنشأة.
٤- تضمن إدارة الكتاب المفتوح توافر المعلومات للجميع.
٥- تشجع إدارة الكتاب المفتوح الإبداع والابتكار.
٦- اتساع مفهوم الدور، واتساع المسئولية وإقرار المساءلة للجميع.
٧- تحتوى إدارة الكتاب المفتوح على مداخل تحفيزية بما يضمن الموضوعية.
٨- تهتم إدارة الكتاب المفتوح بالعنصر البشرى بالإضافة إلى الاهتمام بالإنتاج.
٩- إمكانية ترشيد معايير الأداء القياسية بطريقة ذاتية.
١٠- يشعر العاملون بأنهم شركاء وليس فقط مجرد موظفين وعمال تؤجرهم المنشأة.

١١- تشعر المنشأة بالثقة بينها وبين العاملين فالمصلحة واحدة والمنافع متبادلة.

١٢- تعتبر إدارة الكتاب المفتوح بمثابة صياغة رسمية للأداء الإنسانى.

١٣- يساعد هذا المدخل الجديد على تمكين الأفراد أى منحهم القوة والسلطة والصلاحيات للمشاركة فى اتخاذ القرارات.

١٤- يعمل الأفراد جميعا فى فرق عمل منسجمة متعاونة يسودها التفاهم.

١٥- هذا المدخل يقضى على ظاهرة الخوف الوظيفى التى تمنع الأفراد من الحديث فى الموضوعات الحساسة وغير الحساسة فى بيئة العمل.

ثالثا- أسس ومبادئ إدارة الكتاب المفتوح:

تنطوى أسس ومبادئ إدارة الكتاب المفتوح على مجموعة من الأسس والمبادئ الرئيسية التى تعتبر أركان رئيسية تقوم عليها كطريقة للتفكير منها[٣٦]:-

١) <u>المساءلة</u> بمعنى أن الجميع مساءلون، ولا يعفى أحد من مسئولياته من مفهوم بخلق الإحساس بالانضباط والالتزام والتحسب لأى أخطاء.

٢) أهمية <u>المعلومات</u> والحرص على كون الإدارة مصدر إشعاع مستمر، ومن ثم نجد أن المعلومات متاحة للجميع لاستخدامها.

٣) تشجيع <u>روح الفريق</u> والحث على ما يعرف بالإدارة الذاتية.

٤) تكوين <u>روح المخاطرة</u> من خلال إحساس كافة العاملين بأنهم رجال أعمال (شركاء) يمارسون عملية اتخاذ القرارات، حيث الصواب والخطأ مع تحمل مسئوليات الفشل فى حالة التعثر.

٥) <u>الشفافية</u> أن تكون المعلومات صحيحة ومن مصادر موثوق بها، وقابلة للتحرى والتدقيق والمراجعة.

٦) **المصارحة** ويقصد بها مصارحة العاملين أول بأول عن أوجه القصور فى أدائهم لتغيير أو تعديل أدائهم بالشكل الذى يحقق أهداف ومصالح العمل.

٧) **المصداقية** بها وجود درجة عالية من الثقة بين العاملين والإدارة، وهذا يتأتى من اقتناع العاملين باتجاهات الإدارة العليا، وكذلك احترام الإدارة العليا لاتجاهات وآراء العاملين.

٨) **تمكين العاملين** Empowerment والمعنى اللغوى للتمكين: هو منح السلطة والقوة الشرعية أو القانونية. والمعنى الفكرى هو عقد اجتماع بنقل السلطة ونشر الرقابة (اللامركزية). وبمعنى أخر نقل قوة اتخاذ القرارات والتصرف والرقابة إلى مستويات أدنى.

والمعنى **العملى** للتمكين: هو التنفيذ الفعلى لمنح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات.

رابعا- علاقة إدارة الكتاب المفتوح بالعاملين[٣٧]:

أ – العقد الاجتماعى القديم:

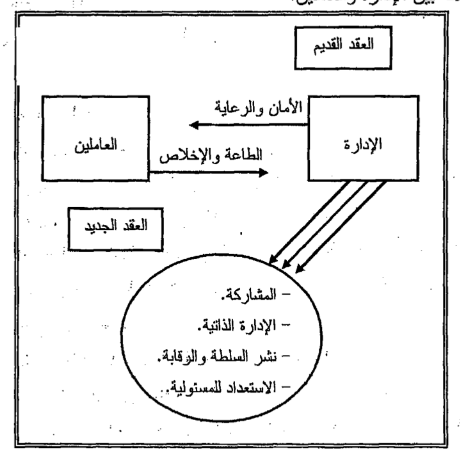
- تقدم الإدارة للعاملين، الأمان والرعاية.
- يقدم العاملون فى المقابل الطاعة والإخلاص.

ب – العقد الاجتماعى الجديد:

- المشاركة الإيجابية من جانب العاملين.
- تحويل السلطة والرقابة والمسئولية للمستويات الأدنى.
- الإدارة الذاتية.
- الاستعداد والرغبة وقبول الممارسة من جانب العاملين.

تمكين العاملين أذن هو عبارة عن المشاركة الفعلية من جانب العاملين فى إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعى، والتصرف فى المواقف، وتحمل المسئولية، والرقابة على النتائج.

ويوضح الشكل التالى العقد الاجتماعى القديم والعقد الاجتماعى الجديد للعلاقة بين الإدارة والعاملين.



شكل رقم (٥) يوضح علاقة الإدارة بالعاملين.

ويتضح من الشكل رقم (٥) ما يلى:-

إن العاملين فى العقد الاجتماعى الجديد لهم درجة من الاستقلالية والمشاركة ومستعدون ومسئولون.

- إن تمكين العاملين يجعلهم يستخدمون أدمغتهم فى تحديد الأهداف- وقراءة النتائج والتحليل والتنبؤ- المنطق الجديد فى عملية التمكين أن العاملين شركاء- سيصبحون أكثر التزاما فى التنفيذ- شعور العاملين بالأمان والاحترام وإثبات الذات- تماسك المنظمة- إشاعة جو من التعاون والبناء.

خامسا- المفاتيح الرئيسية للتمكين:

تتلخص فيما يلى[٣٩]:-

أ - مشاركة المعلومات:

★ المعلومات هى المادة الخام.

★ يجب أن تتوفر المعلومات فى الوقت المناسب وبالكم والكيف المناسب.

★ المعلومات الصحيحة تعمق الثقة بين الإدارة والعاملين.

★ أهم أنواع المعلومات ما يتعلق بكل عناصر المنظومة فى أى منشأة مثل الموقف المالى- المنافسة- خطط المستقبل ... إلى ما شابه ذلك.

ب – إطار الإدارة الذاتية:

★ تحديد الإطار الذى يمكن للعاملين منه من التحرك الذاتى.

★ تحديد الأدوار التى سيلعبونها.

★ توضيح الرسالة- الأهداف- القيم – الهيكل التنظيمى- السياسات- صورة المنظمة حاليا ومستقبلا.

جـ – فرق العمل الذاتية:

★ الفريق عبارة عن جماعة العاملين توجد بينهم علاقات، أهداف، أدوار، قيم، قواعد سلوكية، مشاعر، أحاسيس، بالإضافة إلى الرغبة فى العمل، والاستعداد.

★ الفريق عبارة عن نسيج متكامل من قدرات الأعضاء ورغباتهم، فهم يتقدمون وحدة واحدة نحو الغايات.

★ الفعالية للمنشأة تتكون عن فعالية الفرق، وفعالية الفريق الواحد تؤثر على فعالية الفرق الموجود منها.

د – المشاركة والشعور بالملكية مبدأ المخاطرة:

★ تعتبر المشاركة حافزا كبيرا للعاملين، ونعنى المشاركة فى تحمل المخاطرة– أنهم أصحاب أعمال شركاء ويجب أن يحصلوا على نصيبهم من نتائج الأعمال.

★ تختلف العوائد عن نظم المكافآت التقليدية، حيث اتسمت النظم التقليدية بأنها كانت حوافز لا تتغير سنويا– سرية– كانت تخضع لقيود حكومية– لم تكن مفهومة من جانب العاملين.

★ وفى الإدارة على المكشوف تأخذ الحوافز معنى أخر:

– إن الحوافز تعتبر مقابل المجهودات التى تبذل عند تحقيق الأهداف.

– إن العاملين يعرفون ماذا سيحصلون عليه عن عوائد وذلك من اتجاه تحقيق الأهداف.

– العاملين لا يهتمون فقط بما سيحصلون عليه من مكافآت، ولكن محور اهتماتهم يدور حول احتياجات منظماتهم من التوسع والنمو.

سادسا– بناء المزاملة وتكوين فرق العمل:

تعتبر الإدارة هى السبيل إلى النجاح، والعمل الجماعى أو تكوين فرق عمل هى إحدى ركائز هذا النجاح، بل هى الدافع الرئيسى نحو التميز فى مجال النجاح.

لا يستطيع الإنسان أن يعيش بمفرده، فالناس يجتمعون فى كل مكان وزمان ليقوموا بأعمالهم، ويرتبط بينهم السعى لتحقيق هدف معين أو ليتخذوا قرارات فى شئونهم وهذه القرارات تتأثر إلى حد بعيد بما يصدر عن الآخرين، إننا دائما فى حاجة إلى أن نعمل معا، ونحتاج إلى أن نتأثر ونؤثر فى الآخرين أو بمعنى أخر إيجاد علاقة تبادل ومشاركة واعتماد.

ولمزيد من الإيضاح تذكر الباحثة مهارات العمل الجماعى:

(أ) معنى العمل الجماعى (فرق العمل):

الجماعة- فى اللغة العربية- العدد الكثير من الناس، ويقال أيضا طائفة من الناس يجمعها غرض واحد.

الجمع: أى حشد من الناس- فى اللغة الإنجليزية- تعنى Uniting – grouping –Union.

أى مجموعة وأيضا اتحاد أو تألف وانسجام وتناغم، وبهذا لا يختلف معنى العمل الجماعى فى اللغة العربية عنه فى اللغة الأوربية، فالعمل الجماعى هو طائفة من الأفراد أو اتحاد بين الأشخاص أو تألف وانسجام لتحقيق أهداف واحدة.

أما معنى الجماعة اصطلاحا أى كما اتفق عليه علماء الإدارة التعليمية هى عدد من الناس يجمعهم بناء تنظيمي، وتتميز هذه الجماعة بوجود مجموعة من المشاعر والأحاسيس تجاه بعضهم البعض، ووجود قيم يشاركون فيها، ووجود أدوار معينة يلعبونها، وقد تكون هذه الجماعة رسمية تشكل لإنجاز هدف محدد أو غير رسمية مثل الشلل وجماعات الأصدقاء بين العاملين.

ومعنى المجموعة أو الاتحاد أو فرق العمل- اصطلاحا هى نفس مواصفات الجماعة ولكنها تتميز بوجود علاقة اعتماد وتبادل بين الأعضاء وتفاعل هذه العلاقة والمعاملات، وأن الثقة المتبادلة والصراحة والانفتاح ومشاعر الود والتماسك هو المناخ السائد فيها.

(ب) أهداف العمل الجماعى وأهميته:

تتبلور بعض الأهداف فيما يلى:

١- تشجيع الابتكار والحصول على أكبر قدر من الأفكار والحلول الجديدة.

٢- مواجهة المشكلات الكبيرة التى يعجز الأفراد بمفردهم عن حلها.

٣- الحاجة إلى تجميع وجهات النظر المختلفة والاستفادة منها.

٤- زيادة احتمال قبول الحلول التى يتوصل إليها أعضاء الفريق.

٥- التنفيذ الحريص للحلول المتفق عليها.

٦- تقدم المنشأة نتيجة تماسك أعضائها.

٧- الشعور الداخلى للأعضاء بالفخر والاعتزاز ومعنى الإنجاز.

أما أهمية العمل الجماعى:

أ - تبادل الخبرات وتعميقها.

ب - اكتساب معارف جديدة.

جـ - الاحترام المتبادل بين الأعضاء.

د - تنسيق المجهودات.

و - النمو والتقدم والنجاح.

(ج) مراحل تكوين فرق العمل هى خمس مراحل:



شكل رقم (٦) يوضح مراحل تكوين فرق العمل

ويتضح من الشكل السابق ما يلى:

١ - **مرحلة التكوين:** وهى أولى خطوات التحول من الفردية إلى الجماعة ومن كون الشخص وحيداً إلى كونه عضوا، ومن كونه مستقلا إلى مشارك.

- والمشاعر هنا مزيج من القلق والخوف والفزع والتفاؤل للانضمام لفريق العمل.
- وعليك مساعدة الفريق بالتمهيد والتقديم والتهيئة وتقديم المعلومات المناسبة.

٢ - **مرحلة العاصفة:** هى مرحلة حرجة عبارة عن مد وجذر.

- والمشاعر مقاومة ورفض وحيرة وقد يفقد البعض أعصابه وتبدو صعبة وينشأ نزاعات.
- وعليك مساعدة الفريق من خلال أساليب حل النزاع وهى التوفيق- القوة والسلطة- التحاشى والتجنب والتكيف- التعاون والمشاركة.

٣ - **مرحلة القبول:** تبدأ هذه المرحلة بقبول الأعضاء بعضهم لبعض، وقبولهم للأدوات المنوطة بهم، ولأدوار الفريق بشكل عام.

- هنا يدء التعاون، وانخفاض النزاع والهدوء النسبى، والالتزام والعزم على المشاركة (إذا عزمت فتوكل على الله).
- وعليك مساعدة الفريق بأن تأخذ فريق العمل إلى المرحلة التالية مباشرة، بمعنى عدم إطالة هذه الفترة.

٤ – **مرحلة الأداء:** وهى مرحلة التنفيذ الفعلى أو القيــام بـــالأدوار المســـندة لفريق العمل أو ممارسة التخصصات المهنية وشعور الأفراد: الرضا– الثقة بالنفس– والثقة بالآخرين.

وعليك مساعدة الأعضاء بالتدريب والاتصال الجيد والقيادة والحوافز.

٥ – **مرحلة التقويم:** وهى المرحلة الأخيرة للتأكد من حسن تكوين الفريـــق، والتأكد من أن الأداء نحو تحقيق الأهداف يسير فى الطريق المرســـوم له.

ومشاعر الفريق هنا الدقة فى الأداء– الالتزام فى العلاقات الطيبة.

وعليك تصحيح الانحرافات فى الأداء والقيام بالتغذية الراجعة. والبـــدء بتكوين فرق عمل أخرى.

سابعا– مراحل وخطوات إدارة الكتاب المفتوح:

فيما يلى المراحل الثلاث للإدارة على المكشوف[٤١]:–

١) التخطيط وحشد الإمكانات.

٢) الانطلاق: التحرك الذاتى لمراكز المسئولية.

٣) تقويم النتائج.

ولمزيد من الإيضاح نلقى الضوء على كل مرحلة:

١) التخطيط وحشد الإمكانات:

هذه هى المرحلة التمهيدية لتطبيق إدارة الكتاب المفتـــوح وتبـــدأ علـــى النحو التالى:–

١ – الخطة السنوية:

– هنا تحدد الأهداف.

– ويتم التنبؤ برقم المبيعات.

– تحديد حجم النشاط المتوقع.

– وضع موازنة الاتفاق الرأسمالى.

– تصوير قائمة الأرباح والخسائر الشهرية المتوقعة.

إن وضع مثل هذه الخطة السنوية يتطلب:

أ- وضع أهداف شخصية لهم إلى جانب أهداف العمل.

ب- دع الجميع يحلمون .. يفكرون فى المستقبل .. للأمام .. ثم دعهم يحولون أحلامهم إلى أرقام .. تمهيدا لتحويل الأرقام إلى حقائق.

٢ - خطة تقويم الأداء:

- إن وضع الأرقام .. وتحديدها أهدافا يراد تحقيقها .. يساعد على تقويم الأداء دوريا .. أسبوعيا .. كل أسبوع .. شهريا .. أو على أساس دورى آخر. بقصد كشف الانحراف فى الأداء.

٣ - الاتفاق على إقرار الخطة:

- يتداول الرؤساء مع مرءوسيهم فى الأقسام والإدارات المختلفة الخطة الموضوعة.
- يتم الاتفاق على تنفيذها .. بعد أن أسهموا فى وضعها.
- يساعد شعور بالطموح، الرغبة فى تحقيق الأرقام المتفق عليها.
- يستعد الجميع لتقويم أعمالهم/ نتائجهم على أساس الأرقام الموضوعة.
- ومن ثم يستعدون للقاءات الأسبوعية/ نصف شهرية/ الشهرية، لمناقشة النتائج وتحسين الأداء.

٢) مرحلة الانطلاق.. التحرك الذاتى:

★ إن تحديد الأرقام .. يساعد الأفراد على التعرف على أدوارهم:

ما الذى يجب أن يفعلوه لكى يحققوا النتائج (الأرقام) التى تم الاتفاق عليها؟

إن ذلك يجعل الأفراد يتفهمون واجباتهم.

يتقبلون مسئولياتهم،

يستعدون لتحقيق الهدف.

★ الأفراد يتجمعون فى أقسام .. كل قسم يعتبر الآن فريقا متكاملا .. يتحــــرك ذاتيـــا SELF- CONTAINED BUSINESS TERM.

★ يأخذ كل فريق على عاتقه مسئولية الأعمال كاملة.. مـــن البدايـــة للنهاية.

★ جميع الفرق تتكامل مع بعضها فى المنظمة الكبيرة .. حيث تــؤدى النتائج الصغيرة الجزئية إلى إنجازات كبيرة.

★ صغر حجم الفريق، يشجع الأعضاء على التفكيــر فـــى أنفســـهم كاصحاب أعمال.. وليسوا مجرد موظفين أو عمال.

★ كل فريق كأنه شركة صغيرة مستقلة.. وكل فريق يعى مســـئوليته تماما عن الربحية والتكاليف وضرورة زيادة الأولـــى وتخفــيض الثانية.

★ كل فريق يتحرك فى إطار تقدمى .. تطويرى .. ما الـــذى يجـــب عمله للتغيير، تحسين الإنتاجية، رقى الأداء ..

★ الحوافز فى المنظمة تقدم لكل فريق حسب إنجازاتـــه، ومســـتويات نجاحه .. ونواحى التطوير التى إدخلها أعضاؤه.

★ كان الأمر مختلفا فى الإدارة التقليدية:
- الإدارة كانت تقرر.. والعاملون ينفذون.
- المدير يدل العاملين على واجباتهم بالتفصيل.
- المدير يحصل على المديح ..
- الإدارة تقرر الحوافز.

★ الآن فى الإدارة على المكشوف يصبح العاملون أصحاب أعمال ..
- الجميع يشارك فى المسئولية.
- يشارك فى تحديد الأهداف.
- فى الوصول إلى النتائج.
- ومن ثم يشارك فى اقتسام العائد.

★ إن كلمة الأعمال BUSINESS تعنى:

- التصرف الذاتى.
- اتخاذ القرارات.
- الكفاية الذاتية.
- المسئولية الذاتية.

ولكن حذار !!!

هناك مجموعة من المحاذير التى يجب تفاديها:

أ- الحماس الزائد الذى يوقع فى أخطاء..

ب- العجلة، تعجل النتائج .. يجب التزام الهدوء والتدريج..

ج- التقليد. إن الإدارة على المكشوف لا تقلد ولا تفترض.

د- الإرغام أو الضغط. إن الإدارة على المكشوف تتميز بأنها طوعية، اختيارية.

هـ - الاستئثار بالسلطة. أو إهمال دور العاملين.. إن ساحة الإدارة على المكشوف لا تلعب فيها الإدارة العليا فقط، وإنما كل العاملين .. إنهم رجال أعمال.

٣) تقويم النتائج..

تعتمد جودة هذه الخطوة على جودة الخطوتين السابقتين:

- فبعد إتمام المرحلة التمهيدية التى يتم فيها تبادل المعلومات، وإقامة اتصالات مكثفة بين القادة والأعضاء.
- وبعد وضع الخطة السنوية- المدروسة- التى توضح فيها اتجاهات الأرقام فى المجالات المحددة (المبيعات- الربحية- التكاليف).
- وبعد وضع خطة تقويم الأداء والمعايير التى ستقاس عليها النتائج..

- وبعد أن تتحدد أدوار العاملين .. وينطلق كل فرد مع أعضاء فريقه في أداء مهمته بالتنسيق والتكامل مع المهام الأخرى ..
- وبعد أن تتحرك مراكز المسئولية نحو الأهـداف التـي حـددتها وعزمت على تحقيقها..

*** الآن جاء وقت تحصيل النتائج:**

ويتطلب تقويم النتائج الخطوات الآتية:

١- مقارنة الأرقام المحققة، بتلك الموضوعة فى الخطة (المستهدفة).

٢- تحديد درجة التطابق أو الفروق.

ويا حبذا لو كانت الفروق إيجابية .. معنى .. التفوق ..

- تجاوز الأرقام المحددة.
- تحقيق قدر أعلى من المستهدف.

٣- بحث العوامل التى أدت إلى النتائج المذكورة. وتصنيف هـذه العوامـل إلى:

★ إيجابية يجب الاستفادة بها، وسلبية يجب تفاديها.

★ عوامل متوقعة، عوامل لم تكن فى الحسبان عند وضع الخطة.

★ عوامل عادية موجودة، عوامل طارئة مستجدة.

★ عوامل تخضع لسيطرة الإدارة، عوامل خارجة عن الإرادة.

★ عقد اجتماعات- تأملية- لبحث ما يلى:

- ما هى الدروس المستفادة؟
- كيف يمكن علاج الأخطاء التى حدثت؟
- كيف يمكن تكثيف الإيجابيات ونقاط القوة؟
- ما هى مجالات التحسين والتطوير.
- ماذا عن المستقبل الآن؟

★ وكما يعتمد نجاح مرحلة تقويم النتائج، علـــى جـــودة المـــرحلتين السابقتين: التخطيط والتنفيذ.. فبنفس المنطق، فإن مرحلة التخطيط، تعتمد على جودة مرحلة تقويم النتائج، والمعلومات الحية، الواقعية، التى ستتخذها نقطة انطلاق للحظة الأخيرة.

ثامنا- سلوكيات إدارة الكتاب المفتوح:

تركز سلوكيات الإدارة على المكشوف على ما يلى:

١ – القيادة الواعية.

٢ – فريق الإدارة على المكشوف.

٣ – دافعية للعاملين.

ولمزيد من الإيضاح سنلقى الضوء على أثنان من السلوكيات السابقة؟

١ – القيادة الواعية:

- تتطلب الإدارة على المكشوف نمطا جديدا للقائد الإدارى:
  نمطا يقود فريقا متكاملا متعاونا..
  نمطا يشبه مدرب فريق الكرة..
  PLAYER- COACH- LEADER
  مدرب، موجه، مرشد، ناصح.

وهذه بعض مهارات القائد:

أ – معرفة مجال الأعمال:

- الإلمام الإحاطة بكل ما يتعلق بمجـــال نشـــاط المنظمـــة، ونشـــاط الإدارة/ القسم الذى يرأسه القائـــد الإدارى.. وذلـــك مـــن حيـــث التكنولوجيا، الإنتاج، الزبائن، التكاليف، فريق العاملين، دافعيـــتهم، وظائفهم..
- والقائد هنا مسئول عن نقل معرفته إلى الأخرين، وإلمامهم بهـــا.. والآخرون عندما يتسلمون هذه المعلومات، فإنهم يحققون مســـتوى رفيعا من الأداء، يضاهون به مستوى رؤسائهم.

ب – التعليم المستمر والمتبادل:

- عندما يستخدم المدير والعاملون لغة الأرقام. فأنهم لابد أن يتبعوا نموذجا للتعلم المستمر فعندما لا يتحقق رقم معين (مثلا خفض التكاليف بنسبة كذا) فلابد من السؤال: لماذا لم يتحقق؟ هل كان الرقم المرصود مبالغا فيه، هل كانت الخطة ملموسة أكثر من اللازم؟ هل أغفلت بعض العناصر الهامة؟ ماذا استجد من أحداث؟ كيف يمكن السيطرة على سير الخطة؟ وأهم من ذلك كله؟ ما الذى يجب على القائد الإدارى والعاملين معه أن يتعلموه لكى يحققوا نتائج أفضل فى المرات القادمة (سلعة أجود، خدمة أكفا، تكاليف أقل ..).

إن إثارة الأسئلة والبحث عن إجابات يقوى موقف الإدارة.. ويوضح للأخرين قيمة التفكير فى فريق، والتعلم من الأخطاء.. وتصحيح المسار.

ج – لغة الأرقام لا تعنى أن العاملين مجرد الآت حاسبة:

★ إن كل رقم وراءه قصة.. ولكل قصة معنى وهدف ودورس مستفادة.

★ أنظر مثلا إلى هذا الرقم:: "زادت نسبة النجاح فى المدرسة بنسبة ١٠% هذا العام".

★ إن تفسير هذا الرقم لا يكون فى الشرح الآتى:

- لأننا التزمنا أكثر.
- لأننا استخدمنا مداخل إدارية حديثة.

★ إن القصة أكبر من ذلك بكثير:

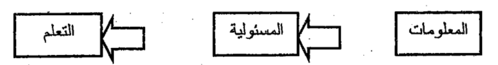
- لقد كان الفريق المدرسى يعمل بجهد مضاعف..

- أخذنا ملاحظات العملاء فى الحسبان..
- هناك فريق من الباحثين يدرسون العملية التعليمية..
- هناك درجة كبيرة من الرضا من جانب الزبائن..

★ إن هذه الحقائق جعلت الحياة تدب فى الأرقام الصماء.. ليس هذا فحسب، بل إن فيها تشجيعا لقصص بطولة أخرى.. لإنجازات أكبر، للوصول إلى أرقام أفضل.

تكوين القادة:

إن الإدارة على المكشوف تساعد على تكوين جيل من القادة، الذين يفكرون بلغة الأرقام.. إن دورة يجعل الفريق ينمو ويتعلم ويمارس القيادة من خلال الحكم على الأشياء وتقويم النتائج.



★ قديما قالوا إن الإدارة، والقيادة هى:
- إنجاز العمل من خلال الأفراد.
- تحقيق النتائج من خلال الأفراد.

★ وقيادة الكتاب المفتوح، الإدارة على المكشوف تقول: إن القيادة هى:
- إنجاز العمل من خلال العمل.
- تطوير الأفراد من خلال النتائج.
- تحقيق أهداف إنسانية.

وكيف تدفع الأفراد لتحقيقها؟

إن القادة هنا يضعون "روحا" للأرقام .. ويضعون الأرقام فى "أرواح" الأفراد .. حتى يكون لها معنى.. وتتضح الرؤية للجميع الذين يتكاتفون للعمل من أجل تحقيق مزيد من الإنجازات.

٢ – القادة أعضاء فى الفريق (فريق الإدارة):

إن القائد الإدارى ينظر إلى نفسه على أنه عضو فى جماعة العمل التى يرأسها.. يشارك فى أنشطتهم، يتعلم معهم، يثير أسئلة، يبحث عـن إجابـات ... يناقش المعلومات، يتلقى النصيحة... لا يخاف من إظهار نقاط ضعف أو نقص معين.. وهو مع ذلك قائد للفريق، ومرشد ومعلم..

* إن القائد هنا إذن يلعب أدوارا متعددة:

- يعلم ويتعلم
- ينصح ويتلقى النصائح
- يوجه ويشارك
- ينقل للعاملين خبرته وتجاربه ويخوض معهم تجارب وخبرات جديدة.

أ – القائد يقود ويدير أيضا:

لاشك أن هناك فرقا بين القائد والمدير .. ولكن القائد فى الإدارة علـى المكشوف يمارس المهمتين .. القيادة والإدارة.

فهو يشارك المعلومات-- يمكن العاملين من اتخاذ القـرارات- يعلـم- يحفز- يخطط- يستخدم المعلومات الراجعة اسـتخداما صـحيحا (للتحسـين والتطوير)- يضع روحا للأرقام..

أنظر كيف يجمع بين مهارات.

القيادة -	والإدارة
المشاركة	التخطيط
التحفيز	التنظيم
التعلم	الرقابة

ب – الإدارة على المكشوف تقيم مجتمعا حيا:

★ إن الإدارة على المكشوف تجعل المنظمة مجتمعا متكاتفا يعمل من أجل أهداف واحدة، يتعاون لتحقيقها، يلتزم ببلوغها، يوجد جهوده نحوها.

★ إن الإنجازات الفردية قيمة معترفا بها، ولكن للإنجازات الجماعية قيمة أكبر وأهمية أكبر.. إن المنظمة تعمل بقوة الفريق المتآلف الملتزم.

جـ – القائد يعتمد على الأرقام .. والحدس أيضا:

★ إن استخدام لغة الأرقام، لا يعنى أن يلغى القائد أحاسيسه.. بصيرته الداخلية.. أنه يستخدمها أيضا.

ومن هنا كان الابتكار، التفكير المختلف، الأفكار الجديدة.

إن القائد هنا يتحمل المخاطرة.. قليل من الجرأة والإقدام.. واستخدام الحدس.. وتجربة الجديد.. يؤدى إلى التجديد، والتطوير، التفوق على المنافسين.

د – القائد يحقق المعجزات لأنه يبحث عنها:

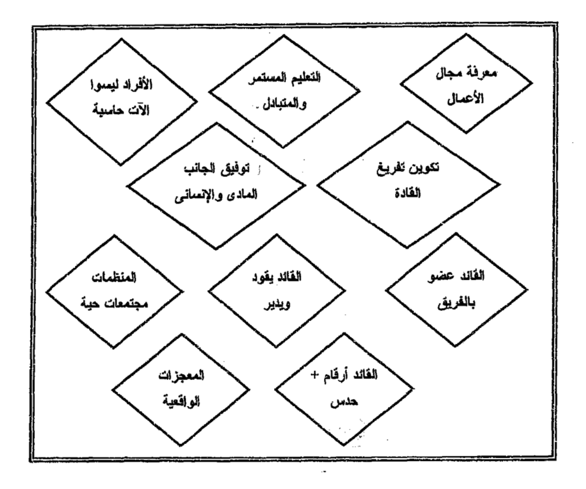
★ قد يصبح العمل روتينيا.. يعتاد الأفراد على الأنشطة التى يؤدونها.. لا جديد.. لا إثارة.. الأرقام.. كشوف الحسابات.. ربما يؤدى كل ذلك إلى الروتين، الملل.

★ ولكن القائد الإدارى فى الإدارة على المكشوف.. يضع رؤية جديدة فى كل شيء.. حتى التفاصيل اليومية الصغيرة..

- أنه يرى فى التقارير المالية: مجالا للمنافسة بين فرق العمل.
- أنه يرى فى الاجتماعات الدورية: فرص للتعلم والحوار وتبادل وجهات النظر.
- إنه يرى فى المشكلات اليومية للعمل: تربة خصبة للنمو، والتجديد، والابتكار.

★ إن البحث عن المعجزات.. لتحقيقها.. تتطلب نظـرة جديـدة واتجاهـا فكريا صحيا.. وهو كيف يجد المعجزة فى تفاصيل الحيـاة اليوميـة.. ولاشك أن المهمة تصبح أخطر وأهـم عنـد القـادة الإداريـين فـى المستويات التنظيمية الأعلى.

ويوضح الشكل التالي القيادة فى الإدارة على المكشوف[٤٣].



شكل رقم (٧) القيادة في الإدارة على المكشوف

ويتضح من الشكل السابق أن القائد قادر على التعلم باستمرار، لابد أن يلم بمجال الأعمال، وأن يكون عضو فى فريق... إلى ما شابه ذلك.

الفصل الثالث
القوى الثقافية السائدة والمحتملة
المؤثرة فى الإدارة التعليمية

أولا- القوى الثقافية السائدة.

١- التاريخية.

٢- الاقتصادية.

٣- السياسية.

٤- الجغرافية.

٥- الدينية.

٦- الحضارية.

٧- العنصرية (الانثروبولوجيا).

ثانيا- أمثلة للقوى الثقافية المتوقعة:

١- الاقتصادية.

٢- السياسية.

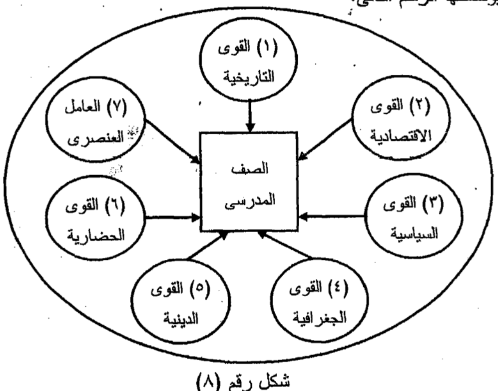
٣- الحضارية.

٤- الدينية.

الفصل الثالث

القوى الثقافية السائدة والمحتملة المؤثرة فى الإدارة التعليمية

يؤكد علماء التربية(٤٤) أنه توجد قوى أو عوامل ثقافية تؤثر فى التربية بعامة وفى الإدارة المدرسية بصفة خاصة، هذه القوى تتنوع وتتعدد وتتفاعل وتتشابك مع بعضها البعض وتصبغ أو تلون الإدارة بشكل معين يظهر للأفراد، وهذه القوى تختلف تأثيرها من ظاهرة إلى أخرى، وعلى العموم ذكرت الباحثة سبعة عوامل أو قوى ثقافية سائدة ثم قامت بدراسة أربعة قوى متوقعة لتجيب بها عن السؤال الثانى الفرعى فى مشكلة الدراسة وهى كما يوضحها الرسم التالى:-



شكل رقم (٨)

يوضح القوى الثقافية السائدة والمحتملة المؤثرة فى الإدارة التعليمية

ويتضح من الشكل رقم (٨) السابق أن القوى الثقافية عديدة وتؤثر فـي الإدارة التعليمية، وسيظهر هذا التأثير عند توضـيح هـذه القـوى السـائدة والمتوقعة.

(١) القوى التاريخية:-

ويقصد بها العوامل التى تعيننا على فهم أوضاع الإدارة التربوية عبـر عصور تاريخية. ويقسم علماء التربية[٦٤] العصور التاريخيـة إلـى ثـلاث عصور: العصور القديمة والعصور الوسطى والعصور الحديثة.

ففى العصور القديمـة، وبخاصـة فـى المجتمـع المصـرى القـديم (الفرعونى) عرف الفراعنة نظم الحكم، والقيادة والتـدرج فيهـا، وعرفـوا الحكومة المركزية، والحكومات المحلية والإقليمية، كما عرفوا التدريب على اختلاف مستوياته وأنماطه الوظيفية، وأعدوا له البرامج المناسـبة النظريـة منها والعملية، وأسندوا ذلك إلى متخصصين وفنيين، فضـلا عـن إدراكهـم لأهمية التنظيم والتنسيق فى الأجهزة الحكومية، كذلك عرف قدماء المصريين حوافز العمل وتقدير العاملين والمكافآت التشجيعية، أما عن فئـات أو طبقـة المعلمين أو أحوالهم الاجتماعية فى مصر الفرعونية، فإن الوثائق تشير إلـى فئات أولئك المعلمين كانت تختلف باختلاف العصور والظروف التى عاشـها الفراعنة.

ففى عصر الدولة القديمة، كان المعلمون الذين يقومون على تربية أبناء فرعون يختارون من بين كبار رجال الدولة والطبقات العليا، بل ومن أفـراد الأسرة الحاكمة، وربما كان ذلك يعزى إلى حرص المسئولين من آل فرعون على توثيق الصلات بين الأسرة الحاكمة وبين ممن يشغلون وظائف الدولـة الكبرى[٤٦]. أو بمعنى أخر برع المصرى القديم فى الإدارة وعملياتها قبل أن

ينادى بها فردريك تايلور أبو الإدارة العلمية فى العصر الحديث، ولاشك انعكس ذلك على إدارة المعابد، التى كانت تعتبر فصولا للتعليم وقتذاك وحقق المصرى القديم الحضارة التى أشاد بها الغرب المتقدم، تلك الحضارة التى بدأت من لا شيء وحققت كل شيء.

أما الإدارة فى المجتمع الإغريقى فكانت بسيطة وبالرغم من ذلك عرف الإغريق الديمقراطية وطبقوها، وعرفوا الرقابة الإدارية، وعرفوا كيفية انتخاب القيادات.

وفى العصور الوسطى جاء الإسلام ليرسى القواعد الإدارية التى تدعو إليها النظريات الإدارية المعاصرة، وتوجد أدلة كثيرة على سبيل المثال لا الحصر كالتالى:-

- **الشورى** وعدم الاستبداد بالرأى.

يقول الله سبحانه وتعالى: "وشاورهم فى الأمر"

(سورة آل عمران: أية ١٥٩)

- **قواعد الطاعة**

يقول الله تعالى: "أطيعوا الله والرسول لعلكم ترجمون"

(سورة آل عمران: أية ١٣٢)

- **الإنسانية فى التعامل**

يقول الله تعالى: "فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لا نفضوا من حولك"

(سورة آل عمران: أية ١٥٩)

- الإتقان فى العمل

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه".

(حديث شريف)

- الجزاء المطابق للعمل

يقول الله سبحانه "ولتجزى كل نفس بما كسبت وهم لا يظلمون"

(سورة الجاثية: أية ٢٢)

- العمل قيمة

يقول الله سبحانه وتعالى: "وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

(سورة التوبة: أية ١٠٥)

لقد انعكس ذلك على الإدارة فى دواوين المسلمين بعامة وعلى التربية بصفة خاصة، وعلى مدير عصر الإيمان- عصر الإسلام- واصطبغت إدارته لمدرسته بكل القواعد الإسلامية سالفة الذكر: كمشاورة تلاميذه، وطاعة رئيسه، والإتقان فى العمل، وحب هذا العمل ابتغاء مرضاة الله ... إلى ما شابه ذلك.

وفى عصر النهضة كان القصد تكوين إنسان كامل مدرب على المهن والصناعات، إلا أن كثرة النزاع الدينى فى عصر الإصلاح والتنور انعكس على التربية فبدت شكلية فى مضمونها وتأثرت الإدارة تبعا لذلك، وفى العصر الحديث انخفضت مهارات القيادات المدرسية فى التواصل مع العاملين إضافة إلى أمور سبق ذكرها فى مشكلة الدراسة.

(٢) القوى الاقتصادية:

يوضح د. عبد الغني عبود[٤٧] أثر العوامل الاقتصادية من ناحيتين: أولهما البناء الاقتصادى للمجتمع وما يعتمد عليه من مصادر تساعد على توفير المال اللازم. وثانيهما النظرية الاقتصادية التى تدين بها الدولة. وإذا أخذنا البناء الاقتصادى وأثره على الإدارة المدرسية فيلاحظ أن المشكلات المالية فى مختلف بلاد العالم ولا سيما مصر تؤثر تأثيراً مباشرا على العملية التعليمية. فقلة الأموال تؤثر بالسلب على أجور المعلمين، وعلى تجهيزات الفصل وعلى درجة التكنولوجيا المستخدمة، وعلى أوجه النشاط التى يستطيع المعلم القيام بها، وعلى ربط الفصل والمدرسة بالمجتمع المحلى.

ويرى د. عرفات عبد العزيز[٤٨] أن التعليم والاقتصاد صنوان بينهما علاقة تبادلية، ويضيف ما أكده (ألفريد مارشال) من أن أبلغ أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذى يستثمر فى الإنسان.

وكذلك أدرك (آدم سميث) رجل الاقتصاد أهمية التربية فى مواطن كثيرة، حيث أنها تشكل جزءا من ثروة المجتمع.

ومنذ أوائل التسعينات طرأت متغيرات اقتصادية عالمية منها: إعطاء الأولوية لقضايا الاقتصاد، ومواجهة المديونية، وظهور الاتفاقات الاقتصادية (G.A.T.T) اتفاقية الجأت، ووقوف دول العالم الثالث وحدها ومن بينها مصر فى مواجهة الضغوط التى تمارس عليها اقتصاديا، واتجاهات الأيزو ٩٠٠٠ والجودة الشاملة فى كافة المجالات... إلى ما شابه ذلك. إن هذه المتغيرات تؤثر فى الإدارة المدرسية وتتطلب وعى المدير للتكيف معها أو التأثير فيها.

وعلى سبيل المثال لا الحصر القائد أو المدير لا يعى هـذه المتغيـرات فسوف يكون فقيراً فى معلوماته هامشيا لا يحقق كفاءة وفعالية تعليمية، وذلك بعكس القائد الذى يعرف الكثير عن هذه المتغيرات، فسوف يكون قادرا على تحقيق التعاون بينه وبين الأفراد، قادرا على تكوين فرق عمل من الطـلاب، قادرا على تحقيق التحسين المستمر فى تحصيل الطلاب، قادرا على الاعتماد على الحقائق (الأرقام والإحصاء) عند الحديث عن أمور منشـآته التعليميـة، قادرا على تحقيق جودة وإتقان ودقة فى عمله قد تصل إلى درجة الامتيـاز، قادرا على أبعاد ظاهرة الخوف الوظيفى عن العاملين.

إن أبسط تعريف للنظرية الاقتصادية هو تعريفها بأنها: مسألة قيـود أو لا قيود. أو المسألة بعبارة أخرى تتوقف علـى مقـدار تـدخل الحكومـات بسياستها فى تقييد المعاملة داخل البلاد وخارجها(٤٩).

إن أشهر النظم الاقتصادية المعاصرة، والذى ينفرد على الساحة الدولية الآن النظام الرأسمالى، الذى تنطلق منه المعاملات الاقتصادية دون تدخل من الدولة بخطط اقتصادية، فهى تدع ذلك للرأسمالية: أفرادا كانوا أو هيئات.

ومن الطبيعى أن القوى الاقتصادية أو تلك المتغيرات تنعكس بطريقـة أو بأخرى على النظم المجتمعية وخاصة التعليمية منها. وبالنسبة لمصر فهى تدين بالنظرية الإسلامية التى تؤمن بقيمة الفرد وقدرته على التفكير والإبداع، الذى هو أساس الرخاء الاقتصادى، كما تتدخل فى بعض الأمور الاقتصـادية لتحقيق صالح الأفراد. لذا يلاحظ أن النظرية الاقتصادية تنعكس على الإدارة المدرسية وتظهر القيود داخل المدرسة من طـرف الإدارة لتحقيـق صـالح الأفراد واللا قيود بتفويض بعض سلطاتها وبعض الصلاحيات ومنح الحريات للأفراد لتمكينهم من المشاركة فى الأمور المدرسية.

(٣) القوى السياسية:

ويقصد بها الأوضاع السياسية للدولة بما فى ذلك نظام الحكم فى المجتمع، والظروف التى تعيشها فى حاضرة، وما يقف أمام المجتمع من تحديات سياسية، وما يتعرض له من أحداث، وما يتمتع به من استقرار سياسى داخلى وخارجى، وتطلعاته إلى المستقبل، وإلى أى مدى يستطيع التعليم أن يسهم فى ذلك[٥٠].

ويتضح أثر القوى السياسية على الإدارة التعليمية بعامة على مر العصور بدءا من العصور القديمة فى أسبرطة وحتى العصر الحديث فى كل من ألمانيا النازية والاتحاد السوفيتى، فقد كانت القوى المتسلطة على الحكم تتحكم فى كل شيء، فالتسلط والهيمنة مرسوم لهما، والولاء للهيئة الحاكمة مخطط له فى الإطار العام لمسار التعليم.

إن فلسفة الحكم فى ظل النظم الديمقراطية التى تقوم على الشورى، تقوم على أساس الثقة فى الإنسان، ولذا يلاحظ أن الفرد فى ظل هذه النظم ليس حرا فى اختيار طريقته الخاصة فحسب. بل أن السياسة العامة نفسها تعبر عن الاختيارات التى اختارها الأفراد، كأعضاء فى الجماعة[٥١].

ومصر من البلاد التى قطعت شوطا فى طريق التقدم، إلا أنها بالرغم من ذلك تعتبر من البلاد النامية، وتريد أن تلحق بركب الحضارة العالمية فى ظروف بالغة التعقيد. لذلك يلاحظ أن اتجاهات الدارسين فيها تؤمن بضرورة قيام الدولة بالتدخل الشامل أو الواسع النطاق لتحقيق التنمية فى كافة المجالات بعامة، والتعليم بصفة خاصة، أو بمعنى أخر أن الاتجاهات السائدة فى مصر ترغب فى الاحتفاظ بالدولة كشريك أساسى فى إدارة التعليم.

إن هذه الأمور تؤثر فى الإدارة المدرسية، وتجعل اتجاهات هذه الإدارة تميل إلى المركزية- إلى حد ما- نتيجة لخيارات الأفراد ومطالبهم فى الاحتفاظ بدور الدولة كشريك أساسى فى إدارة التعليم. لذلك يفضل أن يلتزم مدير المدرسة بكل السياسات التعليمية الخاصة بإدارة مدرسته، ويضيف إليها فى حدود الإطار العام لتلك السياسات، ويستثمر قدرات الأفراد حتى يحقق فوائد ومنافع لهم وللمدرسة وللمجتمع بأسره.

(٤) القوى الجغرافية:

يقول د. عرفات عبد العزيز سليمان[٥٢] الجغرافيا هى دراسة الإنسان ككائن فى بيئته الطبيعية، يتأثر بها ويؤثر فيها، وللعوامل الجغرافية أثر واضح فى توجيه نظم التعليم ويقصد بالنواحى الجغرافية موقع الدولة ومناخها والمواد الخام والبحار والأنهار والجبال والأراضى الخصبة... إلى ما شابه ذلك وأثر ذلك فى الجانب التعليمى.

ويقول د. عبد الغنى عبود[٥٣] لقد كان لوقوع أثينا على شاطئ البحر، وانفتاحها على العالم الخارجى، أثره فى ازدهار الديمقراطية بها، وانعكاس هذه الديمقراطية على إدارة التربية بها، فكانت إدارة تربوية تعتمد على الترسل، وتقترب كثيرا من البلاد التى تسير فى إدارة تربيتها- فى عالمنا المعاصر- على سياسة اللامركزية. وذلك بعكس أسبرطة التى تقوقعت على نفسها داخل بلاد اليونان، فأثر ذلك فى إدارتها، فكانت إدارة تابعة لسيطرة الدولة، قريبة من إدارة التربية فى البلاد التى تسير فى إدارتها التربوية- فى عالمنا المعاصر- على سياسة المركزية.

والأمثلة كثيرة على أثر العوامل الجغرافية فى توجيه الأمور التربوية وعلى سبيل المثال لا الحصر يلاحظ ما يلى:-

- المناخ الحار أو شديد الحرارة يجبر إدارة التعليم على توفير الأجهـزة والمراوح والمكيفات وخلافه داخل الفصول المدرسية.
- البلاد المهددة بالأعاصير مثل الفلبين يلاحظ أن إدارة التعلـيم تضـطر إلى بناء فصول مؤقتة من الخشب أو القصب لمواجهة هذه المشكلة.
- المناطق النائية أو وعرة المواصلات أو المنـاطق التـى يكثـر فيهـا الترحال، هذه المناطق يحول واقعها الجغرافـى دون تمتعـه بـالنظم التعليمية الكاملة، الأمر الذى يستلزم ضرورة تطبيق صيغ تعليمية مثـل قوافل التعليم، المدرسة ذات الفصل الواحد، التعليم عن بعد... إلى مـا شابه ذلك. وهكذا تؤثر العوامل الجغرافية على التعليم بعامة.

(٥) القوى الدينية:

يقول د. عرفات عبد العزيز سـليمان[٥٤] يعتبـر الـدين مـن ألصـق العواطف الإنسانية التى تتصل بالبشر والتى تعبـر عـن مكنـون نفوسـهم، وتوجه– إلى حد كبير– سلوكهم فى الحياة. فالدين وما يتضمنه من روحانيات لا يتعارض مع مقومات الحياة المادية، بل أنه يدعهما ويثبت كيانهـا، لـذلك فإن التراث الدينى إذا ما شمل الأمة بأسرها، فإنه يصبح واحدا من خصائص الملامح القومية التى تستثمر بعد ذلك عن طريق التربية.

ويستطرد د. عرفات أنه فى العصور القديمة لعب الدين دورا هاما فـى حياة قدماء المصريين، وإن طبيعة الحياة المصرية، قد أعطت زمامهـا منـذ قيامها إلى رجال الدين الذين سيطروا على كثير من نواحيها، فنظموا للنـاس أمور دنياهم وربطوها بمصيرهم فى الأخرة، وكان للدين بما احتوته عقيدتهم منطلقا يتخذون منه أساليب تربيتهم ونظمهم التعليمية. وفى العصور الوسطى

الإسلامية كان للدين أثر واضح فكان من المسلمين، الفقيه الطبيب، والفقيه الفلكى، والفقيه المهندس ... إلى ما شابه ذلك.

ويمكن الوقوف على أثر الدين من ناحيتين هما (أ) فهم الدين، (ب) العلاقة بين الهيئات الدينية والدولة(٥٥).

فمن حيث فهم الدين، فإن هذا الفهم يكاد أن يكون هو الدافع الأول إلى التقدم أو إلى التخلف، فعندما تم فهم الإسلام فى قرونه الأولى على أنه دين عمل وإصلاح للحياة، واستمتاع وإقبال على الدنيا فى حدود ما أحله الله، حقق المسلمون حضارة مزدهرة فى ظلمات العصور الوسطى، كانت هى الأساس الذى قامت عليه الحضارة الإنسانية المعاصرة، والإسلام بطبيعته دين دنيا، قبل أن يكون دين أخره، بمعنى أنه يجعل الدنيا مزرعة يزرع فيها المسلم ليجنى ثمار عمله فى الأخرة، فهو يدعوا إلى الإقبال على الحياة لا إلى الهروب منها. لذا إذا فهم المعلم الإسلام بعقيدته السمحاء وتعاليمه الغراء زرع فى الدنيا أعمال طيبة يجبنها- بإذن الله- فى الأخرة ثمارا طيبة، أو بمعنى أخر إذا اتبعت القيادات المدرسية، وسارت وفق كتاب الله وسنته أيقظت ضميرها وأخلاقها وحافظت مع غيرها على الحضارة الإسلامية، وتفردت إدارتها واتصفت بالتميز.

أما من حيث العلاقة بين الهيئات الدينية والدولة، فيوجد اتجاهان رئيسيان: دول لا تعترف بالأديان، ودول ترعى الشئون الروحية وتهتم بالدين. لقد كانت نظم التعليم فى الدول الشيوعية ومازالت تعمل على غرس الاتجاه ضد الدين فأثر ذلك على القيادة المدرسية حيث أصبحت نظرتها مادية إلحادية وذلك وفق طريقة الحياة الثقافية التى عاشتها تلك

الشعوب، لقد سقطت الشيوعية وانفرط عقدها. أما الدول التى ترعى الشئون الروحية وتهتم بالدين كمصر، فإن نظم تعليمها تقوم على غرس الاتجاه نحو الدين، وتنمية النظرة الروحية والأخلاقية فى نفوس الأفراد، فيشب الجميع مسلحين قادرين على مواجهة الانحرافات وطغيان المادة، وبالتالى تكون القيادات المدرسية قادر حماية أفرادها من طوفان هذا الإلحاد.

(٦) القوى الحضارية:

يرى عبد الغنى عبود[٦٦] أن التقدم الحضارى فى أى مجتمع يقوم على ثلاث ركائز هى: (١) القوى البشرية المعدة والقادرة على البحث. (٢) المنظمات والمؤسسات القادرة على استيعاب هذه القوى البشرية (٣) نظام التعليم المصرى الذى ينفتح على المجتمع ويعد له متطلباته بالكيف والكم المطلوبين.

إنه من المسلم به أن مقاييس قوة الأمم وتقدمها يقاس بما تملكه وتدخره من معلومات فى كل مجال من مجالات الحياة، حيث يعيش العالم الآن عصر المعلومات، وذلك بحكم ما يملك وما ينتج من معلومات، لقد حدث تقارب واندماج بين مختلف أجزاء العالم، حتى بات البعض يتحدث عن القرية العالمية Global Village، إضافة إلى شبكة الإنترنت Internet التى تعتبر وسيلة جديدة للتحاور بين الأفراد والمؤسسات خارج الحدود وعبر القارات.

ويعتبر نظام التعليم العصرى فى مصر قضية أمن قومى، وأصبح هدفه تخريج القوة القادرة على الفكر والابتكار والإبداع، وتسلك وزارة التربية والتعليم عدة مسالك لتحقيق أهداف التعليم منها: التطوير التكنولوجى بنشر الأجهزة والمعدات اللازمة لقاعات الأوساط المتعددة، واستقبال وبث

القنوات التعليمية للتدريب عن بعد، وشبكة الإنترنت، وقنوات الاتصال بالأقمار الصناعية. كما تم تدريب مديرى المراحل التعليمية بواسطة شبكة للتدريب عن بعد (الفيديو كنفرانس). إضافة إلى تصميم قاعدة بيانات شاملة لجميع مدارس الجمهورية باستخدام البرامج (ORACLEB) مع إعادة تدقيق حساب المؤشرات التعليمية المختلفة(٥٧).

- إن هذا التطور والتغير التعليمي الحادث، والتحول الحثيث إلى المنظمات التعليمية الإلكترونية، باستثمار تقنيات الاتصالات والمعلومات والإنترنت، واستخدام نظم متطورة لتبادل المعرفة، والاعتماد على السرعة والمرونة فى أداء الأعمال سيؤثر بلاشك فى الإدارة المدرسية على النحو التالى:
- سيحدث تغيير فى إنتاجية المدرسة للأفضل باستخدام الحاسب الآلى.
- سيحدث تغيير جذرى فى نظم الاتصال حيث يعمل معلمون متعددون فى مشروع تعليمى واحد من مواقع متباعدة ولكنهم على اتصال دائم.
- سيتم التحول إلى هياكل مدرسية مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية، تتمتع بالتواصل والاندماجية.

(٧) القوى العنصرية أو عوامل لها صلة بالانثروبولوجيا:

الانثروبولوجيا، هو العلم الذى يدرس ثقافة الإنسان، ويبحث فى السلالات البشرية، وعناصر الجنس البشرى.

وبعبارة أخرى هو العلم الذى يدرس الثقافة بعناصرها المختلفة باعتبارها حصيلة للتفاعلات الاجتماعية، وينقسم علم الانثروبولوجيا إلى قسمين هامين:

الأول: علم الانثروبولوجيا الطبيعية، وهو يدرس نشأة الإنسان البيولوجية.

الثانى: علم الانثروبولوجيا الاجتماعية ويهتم بدراسة الثقافــة فــى مختلــف المجتمعات سواء من ناحية كونها ثقافة مادية. أو ثقافة لا مادية.

وتتأثر أساليب التربية ونظم التعليم بالعوامل الانثروبولوجية باعتبارهــا دلالات معبرة عن العناصر البشرية المكونة للأسرة الإنســانية وبــين هــذه العناصر علاقات ديناميكية تقتضيها طبيعة الحياة التى لا تسلم مــن التــوتر أحيانا أو الاضطراب أحيانا أخرى، وقد تظل فى حالة طيبة أو تتذبذب بــين هذه وتلك، تبعا للظروف الاجتماعية التى يعيش فيها الناس، وبالتــالى فــإن الانثروبولوجيا تتدخل فى حياتهم بطريق أو بأخر.

ولما كان التعليم أحد الجوانب الهامة لمقومات حياة البشر فمن البــديهى أن يتأثر بما تتأثر به الجوانب الأخرى.

ونستطيع أن نلمس مدى تأثير العوامــل الانثروبولوجيــة أو العوامــل العنصرية من الدلالات التالية:

عند الإغريق: (فى العصور القديمة لليونان)

بالرغم مما نادى به بعض فلاسفة الإغريــق مــن ضــرورة تطبيــق الديموقراطية فى المجتمع الأثينى، ومن ذلك، جعل بدء المرحلة العامة مــن التعليم فى سن السابعة وتنتهى فى سن الثامنة عشرة وأن تكون لجميع أبنــاء الشعب وليست مقصورة على طبقة معينة، إلا أن هذا لم يتحقــق فقــد قســم أفلاطون لشعب الإغريق إلى طبقات ثلاث، إحداها طبقة العبيــد الــذين لــم يعتبروا مواطنين، وبالتالى حرموا من التعليم بالرغم من كثرة عددهم بالنسبة لطبقة الأحرار الذين اعتبروا (وحدهم) مواطنين، فالعبيد غير جديرين بالتعليم لأنهم لا يستأوون مع غيرهم ممن يعيشون معهم فى دولة واحدة.

فى مصر أثناء الحكم التركى

فرض تعليم دينى هزيا المحتوى، يتم فى الكتاتيب، والزوايا الملحقة بالمساجد، ويلتحق به عامة الشعب، وهناك تعليم يلتحق به أبناء الطبقة الارستقراطية من الأمراء والمماليك. ويشمل هذا النوع من التعليم- إلى جانب بعض علوم الدين واللغة العربية والتركية- فنون الحرب والفروسية، ويتم فى ثكنات عسكرية خاصة بأبناء الارستقراطيين أو فى قصور الأمراء.

وهذه نتيجة طبيعية للتركيب الاجتماعي الذى كان يعيش فيه القطر المصرى آنذاك، حيث وجدت طبقة ارستقراطية- وهى فئة قليلة- ولها تعليمها الخاص وطبقة عامة- تمثل الأغلبية- ولها تعليمها المتواضع.

فى إسرائيل: (دويلة العصابات الدخيلة على الوطن العربى):

نجد تفرقة بين الصهانية من أتباع إسرائيل وبين العرب أصحاب البلاد الحقيقيين فى نوعيات التعامل والتعليم، فإسرائيل دولة عنصرية بالدرجة الأولى، كيانها وتكوينها، فالطلب العربى، يعيش ازدواجية ثقافية، تتمثل فى التناقض الواضح بين ما يؤمن به من أهداف، وبين ما يخطط له من أهداف أخرى، يجدها واضحة فيما بين يديه من كتب مقررة ومناهج دراسية، سواء فى التعليم العام أو المهنى والفنى، هذه واحدة، ونجد أن نسبة المتعلمين بين المواطنين العرب فى إسرائيل منخفضة بشكل ملحوظ، وتأخذ النسبة فى التدهور كلما تقدمت المراحل التعليمية، بمعنى إنها تتناسب تناسباً طردياً كلما ارتفع السلم التعليمى، وذلك نتيجة لتغافل الوجود العربى من جانب الحكام الإسرائيليين وأنهم العنصر الرفيع بالنسبة للعرب بالإضافة إلى اعتقادهم بأن إسرائيل هم شعب الله المختار وبالتالى لا يعنيهم من كانوا دونهم. سواء تعلموا أو ظلوا فى جهالتهم يتخبطون، وهذه ثانية، ثم إلى جانب ذلك، عدم

توافر المعلمين العرب المؤهلين بسبب عدم الاهتمام بهذه النوعية من المعلمين، بل وتصل العنصرية بسلطات الحكم فى إسرائيل إلى درجة فصل واستبعاد كثير من المعلمين العرب المؤهلين دون إبداء أسباب لذلك، كما حدث فى أواخر عام ١٩٦٦.

فى جنوب إفريقيا:

حيث تتعدد الأجناس، وتتشابك العلاقات وتتنوع السلالات البشرية بين السكان، سواء كانوا أصليين أو مهاجرين، والذين يكونون أربع مجموعات، لكل منها عاداتها وتقاليدها ونظامها التعليمى وأساليبها التربوية هذه المجموعات، هى:

★ مجموعة البانتو، وهم قبائل متنوعة ويمثلون غالبية السكان.
★ مجموعة السكان الملونين، وهؤلاء خليط من أجناس متعددة.
★ مجموعة الهنود، وهى أقل السكان عدداً.
★ مجموعة الأوربيين، ويمثلون نحو ثلث عدد السكان، وهى الفئة الحاكمة فى البلاد. (حدث تغير نسبى منذ سنوات قليلة).

ومن المعروف- على الصعيد الدولى- أن المجموعة الأوربية تمثل فى جنوب إفريقيا قمة التمييز العنصرى بالنسبة إلى بقية المجموعات، فهى تمارس أعنف وأحط الأساليب العنصرية المهينة فى تعايشها مع غير البيض، ومن ذلك النظم التعليمية بل والحياة العامة، فهؤلاء القلة من البيض لا يستطيعون السيطرة على الأكثرية الوطنية ألا بتشريدهم والقبض عليهم واضطهادهم حتى القانون نجده يناصر البيض على الملونين، وينعكس ذلك على التعليم، فنرى تعليم البيض، من أرقى أنواع التعليم فى عالمنا المعاصر، حيث يقدم للتلاميذ البيض الفرص التعليمية والخدمات التعليمية ويلحقون

بالمدارس ذات التجهيزات التربوية الممتازة ويقوم على تعليمهم مدرسون مؤهلون ويحصلون على مرتبات عالية بالإضافة إلى إدارة تعليمية تهتم بشئونهم إلى ذلك مما يكفل للبيض امتيازات لا تتسنى لغيرهم من الملونين الإفريقيين والأسيويين الذين يعيشون معهم فى دولة واحدة، والذين تحول السلطة الحاكمة من الأوربيين البيض دون مساواتهم، حتى إن هذه السلطة كثيرا ما تصدر القوانين المجحفة ضد الملونين مثلما حدث فى سنة ١٩٥٣ حيث صدر قانون يشترط فيمن يرغب الالتحاق بالتعليم الثانوى من غير البيض أن يحصل على درجات عالية فى امتحان نهاية المرحلة الابتدائية كوسيلة للحد من التحاق أبناء الملونين ببقية المراحل التعليمية، الأمر الذى تسبب فى حرمان الكثيرين منهم من الاستمرار فى التعليم، إذ يعتقد المسئولون الأوربيون هناك أن اختلافات الجنس واللون والسلالة، لها انعكاساتها على الطبيعة البشرية. من حيث النظم التعليمية والتربوية التى ينبغى أن تتبع معها، كما يرى الأقلية البيض أن بينهم وبين مواطنيهم السود فروقا فى الذكاء والقدرات العقلية والفكرية والانفعالية مما يسهم بضعف القدرة على التطور والاستجابة لمقومات التقدم، وقد أثبتت الأبحاث العلمية الصادقة كذب ما يدعيه البيض، وبالرغم من ذلك كله، فإن الأقلية البيضاء فى جنوب إفريقيا، ترى نفسها مهددة بين الحين والأخر من تزايد صيحات احتجاج الملونين وكذلك من التزايد المستمر فى أعدادهم مما يشكل خطراً يهدد كيانها وسطوتها. (وفى السنوات الأخيرة تغيرت بعض الأوضاع إلى حد ما).

فى الولايات المتحدة الأمريكية:

(زعمية الديمقراطية وقتنا الحاضر كما يدعى المسئولون فيها). من الملاحظ فى المجتمع الأمريكى، وجود نوعيات بشرية مختلفة اللون من بيض وسمر وزنوج، ويشكل الزنوج نحو ١٠% من سكان أمريكا، ويتركز معظمهم فى ولايات الجنوب وتشير بعض الدراسات الاجتماعية والانثروبولوجية إلى أن سبب هذا الاختلاف فى اللون إنما يرجع إلى هجرة بعض العناصر الزنجية فى عهود غابرة، وبعضها يرجع إلى ما تركته عهود الرقيق، أو غير ذلك من الأسباب.

وتؤكد دلالات المعايشة والواقع، أنه ليس ثمة فروق بين هذه المجموعات الأمريكية، فالزنوج ليست لهم سمات ثقافية أو دينية أو لغوية أو غير ذلك من السمات التى تميزهم عن غيرهم من بقية الأمريكيين (فالجميع يدينون بالمسيحية ويتكلمون الإنجليزية) اللهم إلا النظرة الاجتماعية التى يلقاها هؤلاء الزنوج من مواطنيهم الأمريكان البيض، وعدم المساواة أمام الرأى العام أو القانون الأمريكى فى جميع الولايات الأمريكية، وإن اختلف ذلك من ولاية إلى أخرى، ولا سيما فى ولايات الجنوب.

وترى الباحثة أن الولايات المتحدة الأمريكية قد مرت بعدة خطوات فى القوى العنصرية هى:

★ إن التفرقة العنصرية أمرا أقره القانون الأمريكى حتى عام ١٨٩٧، حيث أصدرت المحكمة العليا بالولايات المتحدة قرار يقضى بمشروعيه ممارسة بعض الولايات للتفرقة العنصرية.

★ وفى النصف الثانى من القرن التاسع عشر كانت التفرقة العنصرية على أشدها يحميها القانون الأمريكى بنفسه، ثم كان الرأى الغالب فى معظم الولايات المتحدة الأمريكية هو المساواة ولكنه التفرقة Equal, but Separate أى المساواة فى فرص التعليم مع التفرقة بين المتعلمين.

★ ثم بدأت الحكومة الفيدرالية تتدخل لتحقيق الدمج بين البيض وغير البيض، لدرجة أن الرئيس الأمريكى الراحل (جون كيندى) اضطر إلى إدخال طالب أسود إلى إحدى الجامعات عام ١٩٦٠.

★ وفى عام ٢٠٠٨ بداية الآلفية الثالثة، وفى عهد الرئيس جورج بوش الأبن، صعد مرشح أسود ملون إلى كرسى الرئاسة الأمريكية ووصل إلى البيت الأبيض ليكون أعلى رئيس يتفرد على الساحة الدولية. مما يوضح أن الولايات الأمريكية سائرة فى طريقة المساواة ومنع التفرقة بسبب اللون أو الجنس أو الدين أو الأصل القومى.

أما فى جنوب إفريقيا فيلاحظ التالى:

★ توجد مشكلة عنصرية فى جنوب إفريقيا، ويوجد تشدد مع أبناء البلاد الأصليين، إلا أنهم لازالوا هم الكثرة الغالبة من السكان.

★ يلاحظ مظاهر التفرقة العنصرية فى جنوب إفريقيا. فتوجد محلات وأماكن وشوارع خاصة بالبيض (الأقلية) هى محرمة تماما على الوطنين (الأكثرية) وأن عدم التزام الوطنين بأوامر السلطات يعرضهم للعقاب.

★ السلطات فى جنوب إفريقيا هى المسئولة عن التعليم الذى يقدم للسود، فتقوم بوضع المناهج والإشراف على تنفيذها.

★ التعليم الإلزامى يطبق على البيض ولا يطبق على السود، وذلك لظروف كثيرة أوضحها الظروف الاقتصادية- سوء أحوال المدارس وقلة معداتها- انخفاض مرتبات المدرسين- عدم وجود خدمات تعليمية للسود- ازدحام الفصول- وقلة التمويل التربوى.

★ لا يصل إلى المرحلة الثانوية من الوطنين الا عدد ضئيل جـدا نظـر للشروط القاسية التى تضعها السلطات التعليمية. أمام السود الوطنين.

ثانياً: القوى الثقافية المحتملة:

توجد عدة طرق للتنبؤ الأولى Brain Storming تعتمد علـى إثـارة أعضاء الاجتماع بشكل قوى يؤدى إلى المشاركة فى عمليـة التنبـؤ. بينمـا الطريقة الثانية وهى Nominal Group وتعتد على الاقتراع حول العناصر المراد التنبؤ بها. والطريقة الثالثة Trend Analysis تعتمـد علـى تحليـل اتجاهات الماضى استنادا إلى أن المستقبل هـو امتـداد طبيعـى للماضـى. والطريقة الرابعة Delphi هى أشهر الطرق فى التنبؤ، حيث تعتمـد علـى إرسال استفتاء للمديرين وذوى الرأى لاستشراف اتجاهات نحو موضوع ما، ثم استلام الأجوبة وتقييمها وإرسالها مرة أو مرتين حتى يتم التوصـل إلـى الآراء النهائية التصورية. وطريقة Scenarios تعتمد على التنبؤ فى ظروف معينة، وإنه باختلاف هذه الظروف فإن الأحداث قد تختلف.

بالنسبة لمستقبل التربية قد ظهر الاهتمام فى التنبؤ بجانب الكيف، واتجه الرأى إلى أن يكون التنبؤ فى صورة اتجاهـات عامـة ليتحـرك التخطـيط الإدارى بمرونة فى صورة بدائل فى إطارها.

ويؤكد محمد سيف الدين فهمى[٦٠] أسلوب دلفـادى كـأكثر الأسـاليب التنبوية شيوعا، ويضيف أسلوب المحاكاة الذى ظهر فى السنوات الأخيـرة، والذى يقوم على أساس وضع نمـوذج افتراضـى للمسـتقبل، ثـم وضـع استراتيجية لتسيير الأحداث فى المستقبل وفقا لهذا النموذج، وهو يعـد فـى ضوء دراسة الواقع واحتمالات التغيير المستقبلى وتلاحظ الباحثة ما يلى:

١- إن أسلوب العصف الذهنى يفيد فى التنبؤ ويمس إدارة الاجتماعات.
٢- إن الاجتماعات الاسمية هى اجتماعات ليست للنقاش ولكنها اجتماعات يتم الاقتراع فيها على الورق.
٣- إن تحليل الاتجاهات أو إسقاطات الماضى تفيد فى التنبؤ المبدئى.
٤- إن أسلوب دلفى يفيد فى التنبؤ ويصلح فى تجميع الافتراضات بواسطة الاستبيان وهو أفضل الأساليب الحالية.
٥- إن السيناريوهات تفيد فى التنبؤ ودراسة مؤثرات البيئة.
٦- إن المحاكاة هو نوع من التدخل التصورى المقصود.
٧- وتضيف الباحثة أسلوب حديث للتنبؤ الكمى وهو الاختيار المرجح للقرارات وهو أداة من أدوات الجودة الشاملة منقولا عن March John[٦١].

وتؤمن الباحثة بأن التنبؤ بالغيب لا يعلمه إلا الله، ولكنها اجتهدت واعتمدت على بعض طرق التنبؤ التى تهدف إلى تحديد اتجاهات القوى الثقافية المتوقعة، وتحليلها، ومعرفة أثرها على الإدارة المدرسية، أو بمعنى أخر معرفة المشكلات التى بات من المحتمل أن تظهر فى المستقبل القريب، لوضع الحلول الإدارية المناسبة.

ولقد اعتمدت الباحثة على ثلاث طرق للتنبؤ: تحليل الاتجاهات- السيناريوهات- الاختيار المرجح. وذلك بالنسبة لكل من القوى الاقتصادية والقوى السياسية والقوى الحضارية، والقوى الدينية.

بالنسبة للقوى الاقتصادية المتوقعة:

تقديم:

لوحظ أن مصر اتجهت فى فترة من الفترات إلى إقامة المشروعات الكبرى كمشروع توشكى، ومشروع مترو الإنفاق، ومشروع القنوات الفضائية. هذه المشروعات الكبرى وإن كانت تتطلب الكثير من الأموال إلا أنها على المدى البعيد ستحقق الاقتصاد الفعال لمصر، والذى سينعكس على التعليم حيث كلنا يعلم مدى ارتباط الاقتصاد بالتعليم فهما صنوان بينهما علاقة تبادلية.

وفى فترة أخرى اتجهت مصر إلى الخصخصة فى محاولة لإشراك الأفراد فى ملكية القطاع العام والنهوض بإنتاجية هذا القطاع وإيمانا منها بقدرة الفرد على تقدم المجتمع.

ولوحظ كذلك ما يلى:-

- تفاقم مشكلة البطالة.
- زيادة الأسعار رغم زيادة الدخل الفردى.
- قلة الإنتاجية الزراعية وقلة الغذاء.
- زيادة ظاهرة الاحتكار لبعض السلع (كالحديد).
- ظهور ظواهر سلوكية سلبية عند البيع والشراء.
- .... إلى ما شابه ذلك.

ولمزيد من التحليل يلاحظ:

أ – تحليل الاتجاهات:

بالنسبة لقلة الإنتاجية الزراعية ونقص الغذاء، فكلنا يعلم إن المستقبل الاقتصادى هو امتداد طبيعى للماضى القريب، فعندما كان الاهتمام بتحقيق

البنية الاقتصادية فى الستينات اتجهت مصر إلى إقامة المشروعات الكبرى كمشروعات الحديد والصلب وشركة السكر وشركة الأسمنت وما شابه ذلك.

ثم طرأت مشكلة نقص الغذاء فى بداية الألفية الثالثة، وتداخلت مع القوى الاجتماعية زيادة عدد السكان، كما تداخلت مع القوى الحضارية زيادة الطلب على التعليم... إلى ما شابه ذلك لقد صدق (مالتس) عندما تنبأ بزيادة عدد السكان وتناقص الإنتاجية الزراعية.

لقد سارعت الدولة منذ سنوات إلى إقامة مشروع توشكى فى محاولة للإعداد لهذه المتغيرات، فلماذا لا يفعل هذا المشروع العملاق، ليكون امتداد طبيعى للمشروعات الكبيرة التى قامت فى الستينات ، وذلك أسوة بما فعله الغرب المتقدم. عندما اعتمد على الأداب الرومانية واليونانية القديمة، وقت أن بدأت أوربا تنفض عن نفسها غبار تراكم على مناشطها المختلفة، لقد نهضت أوربا فى عصر النهضة معتمدة على كلمة Renaissance تعنى المولد الجديد، وهذا يشير إلى بعث الروح القديمة الكلاسيكية بعثها إلى الحياة دعامات الفلسفة الإغريقية. لماذا لا نعود إلى المشروعات الزراعية فى مصر ولو فى حدود معينة؟ كيف نقيم تعاون واعتماد متبادل مشترك مع بعض الدول العربية أو الأجنبية التى مازالت تهتم بالزراعة؟ أسوة بما تم التعاون مع الهند فى الصناعة فى مشروعات الغزل والنسيج المصرية.

إن الخصخصة التى اتجهت إليها مصر فى الأونة الأخيرة كخصخصة شركة الغزل والنسيج، خطوة لا بأس بها، لأنها نوع من الاعتماد المتبادل والشراكة المصرية الهندية، ونوع من التغيير إلى الأفضل، ويمكن أن تفعل، وأن يستمر المنحنى صاعداً ببطء، على شرط أن لا تزيد الخصخصة لأى شركة دولية عن ٤٨% فقط من الأسهم و٥٢% للدولة، بمعنى أخر إذا تخلى القطاع العام عن جزء من أملاكه فى الشركات الكبرى فيفضل أن يكون فى حدود ٤٨% فقط ويكون مالكا للباقى وذلك لعدة أسباب:

أ- استمرار الاحتفاظ بالبنية الأساسية التى سادت فى الستينات (تعميق الأصالة)

ب- مازالت الثقافة المصرية فى أغلب الأحوال تهتم بعدم بيع أى شيء. ولعل (عواد باع أرضه يا ولاد خير دليل على ذلك)، وذلك لتحقيق رضا الأفراد.

ج- المفترض أن يسير التغيير وفق قوانين تحميه من الفناء، ولعل التغيير المتوازن يعتبر أفضل الأنماط.

إن النظرية الاقتصادية فى مصر هى النظرية الإسلامية التى تؤمن بنشاط الفرد الاقتصادى إيمانا بقدرات هذا الفرد الذى كرمه الله سبحانه وتعالى، وتؤمن كذلك بالترابط والتعاون مع احتفاظ الدولة بالدور الرئيسى والمحورى فى عمليات التنمية.

إن تفاقم مشكلة البطالة السافرة لها أسباب كثيرة حيث تتداخل هذه المشكلة مع قوى أخرى أبرزها القوى الاجتماعية وزيادة عدد السكان، والقوى الحضارية وغياب التنسيق بين احتياجات سوق العمل ومكتب التنسيق، إن منحنى البطالة سيظل- على حد علما- صاعداً، ولعل انخراط الشباب فى دراسات عليا ربما يخفف الضغط عليهم إلى حد ما، وإشراكهم فى مشروعات صغيرة والتيسير عليهم قد يساعدهم أيضا، إن صحوة رجال الأعمال والتكفل بهؤلاء الشباب ومد يد العون لهم قد يسهم فى الحل.

إن زيادة الأسعار رغم زيادة الدخل الفردى، وظاهرة الاحتكار والظواهر السلبية عند البيع والشراء يتطلب مراقبة مستمرة ومساءلة من الدولة للجميع وتكاتف كل الأجهزة المجتمعية فى هذا الصدد.

إن مصر الآن ووفق تصنيف بعض العلماء[٦٢] قطعت شوطا فى طريق التقدم، وهى تتحول إلى المجتمعات الصناعية، هذه النهضة الصناعية البسيطة تستلزم استثمار فى التعليم- أسوة بما فعلت إنجلترا، عندما قابلت احتياجات ثورتها الصناعية بالتعليم.

إن مصر الآن تتحول حثيثا إلى التكنولوجيا رفيعة المستوى التى أبرزها الحواسب الآلية، كما أنها منذ سنوات تحولت إلى الاقتصاد العالمى، ووقعت على اتفاقية الجات، واحتوت فكرة العولمة وتحاول التعامل معها، هذه المتغيرات الاقتصادية تؤكد أن الاتجاه الاقتصادى لمصر- بالرغم من محاولات التعثر أو الفشل- يساير ركب التقدم الحادث الآن على الساحة الدولية.

إن التنبؤ بعد ذلك- والباحثة تؤمن بأن الغيب لا يعلمه إلا الله- بالاتجاه الاقتصادى، واعتمادا على الاتجاهات السابقة القريبة يؤكد استمرارية التقدم إذا لم تتدخل أى عوامل أخرى فى المستقبل القريب.

ولكى يستمر التقدم الاقتصادى يفضل التركيز على ما يلى:-

١. التركيز فى التكنولوجيا رفيعة المستوى والاستثمار فى التعليم.
٢. تفعيل مشروع توشكى، وحث الأفراد على القيام بمشروعات زراعية إنتاجية والتيسير عليهم.
٣. اتخاذ القرارات الاقتصادية دائما بعيدا عن التكاليف.
٤. مراقبة عمليات البيع والشراء.
٥. الاستمرار فى زيادة الدخل الفردى كحافز للأفراد.
٦. تمكين الأفراد فى المشروعات التى يتم خصخصتها بالمشاركة بالرأى وبالمال بكل شيء.
٧. مساعدة الإفراد على قراءة الأرقام الاقتصادية. وتحريكها لمزيد من الربحية.

هذه الأمور السابقة إذا ما أضيفت إلى الاتجاه الاقتصادى السائد، ستؤثر بلاشك على الإدارة المدرسية وستدخل الفصول عالم التكنولوجيا رفيعة المستوى وستتحول المدرسة إلى منظمة إلكترونية تساير عصر E نسبة إلى عصر الإلكترونيات، وسيتعامل مدير المدرسة والفريق المدرسى مع العولمة كما يتعامل معها النظام الاقتصادى المصرى، وستتحول أنشطة المدرسة إلى المشروعات الغذائية وسيوجه التلاميذ إلى ذلك.

ب – السيناريوهات:

وهى عبارة عن حوارات محسوبة يراعى فيها متغيرات البيئة، فهذه أمثلة على سبيل المثال لا الحصر:

سؤال (١) ماذا يحدث إذا سارت الدولة فى طريق الخصخصة؟

جواب:

أ- هو نوع من التغيير بشرط الحفاظ على نسبة ٥٢% على الأقل من ملكية الشركات التى سيتم نقلها للغير على اعتبار أن الدولة لابد أن يكون لها دور رئيسى ومحورى فى الملكية.

ب- قد يسارع الأفراد فى مصر لشراء هذه الملكية ٥٢%، لا بأس تعتبرها شركات مساهمة صغيرة. ونقدم العون والمساعدة لهم.

ج- قد يحدث اضرابات واحتجاجات ومقاومة وأحجام ونكوص والتمسك بالقديم، فهذا شيء طبيعى يحدث دائما عندما تتجه الدولة إلى التغيير ويمكن تفادى ذلك بالاتصالات الفعالة مع قوى الأحجام.

سؤال (٢) كيف يمكن تفعيل مشروع توشكى، وزيادة الإنتاجية الغذائية؟

جواب:

أ- وضع سياسات مرشدة للأداء الزراعى.

ب- مساءلة مالكى الأراضى فى توشكى عن عدم البدء بالتنفيذ.

ج- وضع حوافز إيجابية للبدء بالتنفيذ والزراعة والإنتاج.

د- التقويم والمتابعة المستمرة لهذا المشروع.

هـ - يمكن الدخول فى مشروعات زراعية مشتركة فى بلدان أخرى عربية وأجنبية.

سؤال (٣) متى يتم الانتقال إلى التكنولوجيا رفيعة المستوى؟

جواب:

أ- في القريب العاجل (خلال ثلاث سنوات) قد لا يتحقق ذلك.

ب- في فترة زمنية (خمس سنوات) عندئذ يفضل حيث الأفراد على ذلك لمسايرة التقدم.

سؤال (٤) ماذا يحدث لو استمر صعود الأسعار رغم زيادة الدخل الفردى سنويا؟

جواب:

أ- زيادة توجيه اللوم والنقد اللاذع للحكومة والدولة، وتفاقم ظهور السلوك السلبي من الأفراد كالسرقة النهب- التدمير- التخريب. إلى ما شابه ذلك.

ب- إذا تمت مراقبة الأسواق والأسعار ومساءلة المخطئ قد يخف هذا السلوك العدائي تجاه الدولة، وتضبط الأسعار ويرضى الأفراد عن أداء الدولة.

جـ - الاختيار المرجح:

هى عبارة عن اختيار قرار مرجح أو (موزون) له الأولوية على بدائل أخرى في ظل عوامل معينة، ويوضح الجدول التالي هذا الاختيار.

جدول رقم (١)

يوضح الاختيار المرجح من بين بدائل التقدم الاقتصادى

رقم	العوامل	النفقات	العائد	رضا الأفراد	الإجمالي	الترتيب
	الأوزان / الخيارات	٤	٦	٨		
١	تفعيل مشروع توشكى والمشروعات الكبيرة	٩ ٣٦	٩ ٥٤	٩ ٧٢	١٦٢	(٢)
٢	الخصخصة (للمشروعات الصغيرة)	٦ ٢٤	٨ ٤٨	٤ ٣٢	١٠٤	(٤)
٣	الدخل الفردى	٧ ٢٨	٧ ٤٢	٤ ٣٢	١٠٢	(٥)
٤	الأسعار	٨ ٣٢	٨ ٤٨	٨ ٦٤	١٤٤	(٣)
٥	البطالة	١٠ ٤٠	١٠ ٦٠	١٠ ٨٠	١٨٠	(١)
٦	أى خيارات أخرى	–	–	–	–	–

ويلاحظ من الجدول رقم (١) السابق أن الباحثة قامت بما يلى:

١- وضعت خيارات للتقدم الاقتصادى.

٢- وضعت عوامل تحكم هذه الخيارات.

٣- وضعت أوزان لكل عامل ابتداء من (صفر- ١٠).

٤- ثم إضافة العوامل إلى الخيارات.

٥- تم تجميع الخيارات والعوامل إجماليا.

٦- تم اختيار الخيار الأفضل كميا وهو الخيار رقم (١)

بمعنى يفضل الاهتمام بموضوع البطالة من حيث الانفاق عليه لأنه سيرضى الأفراد، ويقدم هذا الموضوع على غيره عند الاهتمام بأولويات ألأمور الإقتصادية، يأتي بعده تفعيل مشروع توشكى، ثم مراقبة الأسعار ومساءلة المخطئ، ثم زيادة الدخل للفرد.

بالنسبة للقوى السياسية المتوقعة:

أ – تحليل الاتجاهات:

عند تحليل اتجاهات القوى السياسية المؤثرة على الإدارة المدرسية يلاحظ أن مصر على مر العصور التاريخية قد تعرضت لأنواع مختلفة من النظم السياسية، ففى العصور القديمة كانت الهيمنة للفرعون والكهنة وكان التعليم مخطط له وسياساته معلنة للجميع والإدارة مركزية إلى أبعد الحدود، وبالرغم من ذلك حققت الحضارة المصرية أقصى فعالية بشهادة الغرب المتقدم، وهذا أمر طبيعى لأى حضارة ناشئة لابد لها من المركزية فى بداية الأمر. ثم اختلف نظام الحكم السياسى فى العصور الوسطى نظراً لتعاليم الإسلام التى أقرت الشورى والمشاركة بالرأى- الصراحة والمصداقية والشفافية- التعاون والترابط- المساءلة للجميع- النظر إلى المستقبل وإحداث التغيير الفعال- وتمكين الأفراد وتوسيع مهامهم وأدوارهم حيث أن الإنسان حمل الأمانة- والاهتمام بالإحصاء والأرقام- القيادة الفعالة- العلاقات الإنسانية- الرقابة الذاتية. لقد التزم رجال الدين والعلم وقتذاك، وانعكس هذا النظام على التعليم وبدا مشرقا، يغد إليه الدارسين من مختلف بقاع الأرض.

وفى العصر الحديث، كلنا يعلم أن مصر تخلفت عن ركب الحضارة كثيرا، وخاضت حروب كثيرة، وتعانى الآن من أزمة السكان وقلة الغذاء وافتعال المشكلات بين المسلمين والمسيحيين، إضافة إلى المشكلات التعليمية كتسرب امتحان الثانوية العامة ... إلى ما شابه ذلك، وتحاول فى نفس الوقت التنمية فى كافة المجالات إيمانا عن قيادتها السياسية بتعويض شعوبها المحرومة.

لقد اختارت مصر نظام الديمقراطية القائم على الشورى والقائم على اختيارات الشعب وذلك من خلال مجلسى الشعب والشورى، وكان من أبرز اختيارات الشعب أن يظل التعليم فى يد الدولة إلى الحد الذى يتحقق فيه تكافؤ الفرص التعليمية، أو بمعنى أخر احتفاظ الدولة بالدور الأكبر فى التعليم، وهذا يتطلب بطبيعة الحال الاستمرار فى المركزية إلى حد ما. إن العالم يتحول من المركزية إلى اللامركزية، وهو تحول يعكس تحولات فكرية كبرى من نظرية الحداثة إلى نموذج ما بعد الحداثة، إضافة إلى ظاهرة العولمة، والتحديات المتسارعة التى يجب على النظام السياسى الاستعداد لها.

إن تنوع الأحزاب السياسية فى مصر يعكس مدى الحرية الممنوحة للأفراد، وحرية الرأى والرأى الأخر للبناء والتقدم، إلا أن الخلافات والتنافس وعدم الالتفاف حول تحقيق الأهداف السياسية لمصر يحول دون التقدم السياسى، إضافة إلى ظاهرة الخوف الوظيفى التى تمنع بعض الأحزاب القائمة من الحديث فى أمور السياسة خوفا على مناصبهم ومراكزاهم فقط، وعلى الجانب الأخر فإن الحريات الممنوحة للأفراد فى الأمور السياسية تستخدم أسوا استخدام وتتسم ببعض أمور أهمها:

- الجرأة والقناعة والبشاعة فى استخدام ألفاظ لم يألفها المجتمع المصرى.
- الهجوم المضاد على أى تغييرات تحدث ولم توضح هذه القوى المضادة طرق الإصلاح.
- ...... إضافة إلى أمور أخرى.

إن التحديات السياسية التى يفترض على مصر أن تقابلها تغييرات فعالة هى: الاستمرار فى الديمقراطية الرشيدة، الإشعاع السياسى للمعلومات، الشفافية والمصارحة السياسية، تمكين الأفراد سياسيا وفى حدود الإطار

العام، تيسير جهود الأحزاب السياسية وتفعيل ثقافة العمل كفريق واحد يخـدم الأهداف السياسية، ومساءلة الجميع لتكوين الالتزام والانضـباط، وتشـجيع الأفراد على الحديث في كل الأمور السياسية باحترام وتهذيب لأبعاد ظـاهرة الخوف الوظيفي واستخدام مدخل العلاقات الإنسانية عند قيادة الأفراد.

إن التنبؤ القريب بالاتجاه السياسـي يتوقـع أن يكـون متجهـا إلـى اللامركزية المخففة، باعتبار المركزية الزائدة في العصور القديمة، ومركزية ولا مركزية العصور الإسلامية، والتخفيف من المركزية السياسية إلى حد ما في العصر الحديث. على أنه يمكن التحول تدريجيا إلى اللامركزية المخففـة، أو تخفيف المركزية الحالية في السياسة، وعدم الاقتباس من النظم اللامركزية إلا في حدود، بل النظر إلى الـدول المركزيـة التـي تسـير رويـداً إلـى اللامركزية، مع الانتقال إلى الديمقراطية التشاركية، والحفاظ على الاسـتقرار السياسي الذي تنعم به مصر منذ نصر أكتوبر، وعدم تقليد الاتحاد السـوفيتي عندما حاول الإصلاح، وإضافة مـدخلات متزنـة عنـد مقابلـة التحـديات المستقبلية لأن ذلك سيحقق- بإذن الله التقدم الفعال.

هذه الأمور إذا ما أضيفت إلى الاتجاه السياسي سينعكس أثرهـا علـى الإدارة المدرسية، أن اللامركزية المخففة سـتمكن مـديري المـدارس مـن التصرف في بعض الأمور كتربية الناشئة على سـبيل المثـال لا الحصـر بالطريقة الأبوية التي يرونها بعيدا عن القرارات الضاغطة، وستسود- بـإذن الله- ثقافة الاحترام والعلاقات الطيبة عند الحديث فـي الأمـور المدرسـية، وسيفعل مدخل العلاقات الإنسانية.

ب – السيناريوهات:

هى حوارات محسوبة يراعى منها متغيرات البيئة:–

سؤال (١) ما الذى يمكن حدوثه إذا استمر مجلس الشعب فى أدائه الحالى ومساءلة الجميع بدون استثناء، وقدم المعلومات كمعلومات الجهاز المحاسبى، وصارح المجتمع وقام بعدم إخفاء أى معلومات سياسية (الشفافية)؟

جواب:–

- تكون مصر سائرة فى الطريق السياسى السليم.
- قد يعتقد البعض أنه ربما تجريح وهجوم وانتقاد للأفراد. والجواب هذا صحيح ولكن قد يظل هذا الفترة لحين حدوث الانضباط والالتزام والشفافية.

سؤال (٢) ما لو مكن مجلس الشعب كافة نوابه للحديث فى كل الأمور السياسية المحظور الحديث فيها باحترام وتهذيب؟

جواب:–

- سيتم القضاء على ظاهرة الخوف الوظيفى.
- سيتم القضاء على ظاهرة تكوين الهياكل التنظيمية المضادة للأحزاب الناجحة ومهاجمتها.

سؤال (٣) ماذا لو تبلورت وظائف ومهام القيادات السياسية فى:–

- إدراك الحاجة إلى التغيير.
- صياغة الرؤية والرسالة للأفراد.
- اختيار نموذج التغيير المناسب.
- تكوين الاستراتيجية.
- تعبئة الالتزام.
- إدارة الفترة الانتقالية بسلام.

جواب:-

- سيلتف جميع الأحزاب حول الرؤية التى تعبر عن حلم المستقبل السياسى لمصر، وسيختارون سويا كفريق عمل سياسى - نموذج التغيير السياسى المنشود، وسيلتزمون ويديرون الفترة الانتقالية بسلام بدون مشاجرات أو تنافس ولصالح مصر.

سؤال (٤) ماذا لو منح الأفراد حريات أكثر، أو بمعنى أخر ماذا لو تم تمكين الأفراد (بدرجات عالية) سياسيا بمعنى مشاركتهم فى إدارة الأمور السياسية: بالتفكير الإبداعى وتحمل المسئوليات وإثبات الذات والرقابة على نتائج تنفيذ القرارات التى ساهموا فى وضعها مع القيادات السياسية؟

جواب:-

- سيحدث كما حدث مع الاتحاد السوفيتى، تغيير إلى الأسوء، وسيادة ثقافة جديدة قد تقضى على التغيير إلى الأفضل.
- قد تحدث فوضى سياسية إذا تم فهم التمكين السياسى بطرق مخادعة.

سؤال (٥) ماذا يحدث إذا تم إثارة النظام السياسى بالدخول فى حروب أخرى غير حرب إسرائيل.

جواب:-

- العودة إلى المداخل القديمة فى السياسة.
- زعزعة الاستقرار والتنمية.
- القضاء على فكرة السلام.

سؤال (٦) ما الذى يمكن أن يحدث إذا انتهج النظام السياسى الحالى مدخل الإدارة على المكشوف؟

جواب:-

- سيكون النظام السياسى أسوة يقتدى به للتعميم.
- سيثير دهشة الأنظمة السياسية الدولية.
- سيرضى جميع أفراد المجتمع المصرى.

جـ - الاختيار المرجح للعامل السياسى:

وهى طريقة كمية لاختيار قرار مرجح له الأولوية بناء علـــى عوامـــل معينـة:-

ويوضح الجدول التالى هذا الاختبار.

جدول رقم (٢)

يوضح الاختيار المرجح أو (الموزون) للقرارات السياسية

رقم	العوامل	النفقات		العائد		رضا الأفراد		الإجمالى	الترتيب
	الأوزان / الخيارات	٥		٦		٩			
١	الشـــــفافية السياســـــية والمصـــــداقية والمصارحة	٧	٣٥	٧	٤٢	٧	٦٣	١٤٠	(٣)
٢	تمكين الأفـــراد سياسيا	٨	٤٠	٨	٤٨	٨	٧٢	١٦٠	(٢)
٣	عمل الأحزاب السياسية كفريق	١٠	٥٠	١٠	٦٠	١٠	٩٠	٢٠٠	(١)
٤	مساءلة الجميع	٥	٢٥	٥	٣٠	٥	٤٥	١٠٠	(٥)
٥	التحـــديث فـــى المحظـــورات السياســـــية باحترام	٦	٣٠	٦	٣٦	٦	٥٤	١٢٠	(٤)
٦	الاستمرار فى العلاقـــــات الإنسانية	٤	٢٠	٤	٢٤	٤	٣٦	٨٠	(٦)
٧	أيـــة عوامـــل أخرى	-		-		-		-	-

ويتضح من الجدول السابق رقم (٢) إن الباحثة قامت بما يلي:-

١. وضعت خيارات للتقدم السياسى.
٢. وضعت عوامل تحكم هذه الخيارات وهى (النفقات- العائد- رضا الأفراد).
٣. وضعت أوزان لكل عامل ابتداء من (صفر - ١٠).
٤. تم إضافة العوامل إلى الخيارات.
٥. تم تجميع الخيارات إجماليا.
٦. تم اختيار الخيار الأفضل سياسيا بطريقة كمية وهو الخيار ذو الترتيب رقم (١)، بمعنى أن أفضل خيار سياسى هو أن تعمل الأحزاب المتنوعة كفريق عمل واحد، يليه الخيار ذو الترتيب رقم (٢) وهو تمكين الأفراد، ثم خيار الشفافية والمصارحة، ثم الحديث فى المحظورات السياسية باحترام، ثم المساءلة وهكذا.

بالنسبة للقوى الحضارية المتوقعة

أ - عند تحليل اتجاهات القوى الحضارية لمصر:

يلاحظ أن مصر فى العصر الحديث قد اهتمت بإدخال نظام تعليم عصرى يقف جنباً إلى جنب التعليم الدينى، كما اهتمت بالتنمية البشرية، وبالمؤسسات التى تستوعب القوى البشرية، هذه الأمور تعد ركائز هامة لأى تقدم حضارى، ويلاحظ أن اتجاه العامل الحضارى يعبر عن تقدم ملموس، أو بمعنى أخر، أن المنحنى يمكن وصفه بأنه منحنى صاعد.

ويعيش الآن عصر المعلومات وعصر المعرفة والبحث عن الحقائق وعصر التحول إلى المنظمات الإلكترونية، لقد أصبح ثراء الحقائق والأفكار أفضل من ثراء الذهب والفضة، وأصبح التقدم الحضارى يقاس بما تملكه

الأمم من معلومات تساعد فى اتخاذ القرارات فى كافة مجالات الحياة. وأصبح الاعتماد على الأدوات الإحصائية والدراسات المستقبلية أمور هامة، إضافة إلى الاعتماد على المداخل الحديثة فى كل المجالات، والسؤال الذى يفرض نفسه الآن هو، هل يمكن توقع اتجاه التقدم الحضارى لمصر فى السنوات القريبة؟

يمكن القول أن هذا المنحنى يمكن أن يكون صاعداً بإضافة بعض أمور كثيرة منها:

تدريب الإدارة المدرسية على المداخل الإدارية الحديثة فى إدارة المدرسة وضرورة أن يتعلم المدير ويستخدم الحواسب الآلية، إضافة إلى بناء نظم للمعلومات المشتركة بين المعلمين، وإزالة الأشكال التضارب أو التناقض فيما يقومون به من أعمال. وحث الإدارة المحلية على الاستثمار فى التعليم من شراء أراضى وفتح مدارس خاصة. أو تمويل المدارس العامة بسندات تعليمية.. إلى ما شابه ذلك، وحث القوى البشرية بأكملها. على سبيل المثال- داخل المدرسة وخارجها على الاستثمار فى التعلم.

ب – السيناريوهات: وهى حوارات محسوبة يراعى فيها متغيرات البيئة.

سؤال (١) هل يمكن تحويل اهتمام الأفراد من الاستثمار فى الصناعة إلى الاستثمار فى نظام التعليم العصرى؟

جواب:-

- يمكن، ولكن قد يتجه الأفراد إلى الربح وترى الباحثة، يمكن أن يتجه الأفراد إلى الربح البسيط، واعتبار التعليم الخاص كالصناعة فهو يرضى الأفراد ويرضى المجتمع.

سؤال (٢) هل يمكن للقيادة التعليمية فى مصر أن تفوض الإدارة المدرسية فى قبول التبرعات من هيئات أو رجال الأعمال أو غيره بصورة مقننة لصالح المدرسة؟

جواب:-

- نعم لقد آن الأوان لزيادة مشاركة الأفراد فى التعليم العام- فى التمويل مثلاً- وفقا لاتجاهات التمييز الإدارى.

سؤال (٣) هل يمكن أن يظل التقدم الحضارى لمصر برغم كل التحديات، يصعد إلى أعلى وفق قوانين التنمية المعقولة؟

جواب:-

- نعم، يمكن أن يظل التقدم الحضارى، إذا تم وفق قوانين التنمية السليمة.

جـ- الاختيار المرجح: وهو عبارة عن اختيار قرار مرجح أو (موزون) له الأولوية على بدائل أخرى، فى ظل عوامل معينة، ويوضح الجدول التالى هذا الاختيار المرجح.

جدول رقم (٣)

يوضح الاختيار المرجح من بين بدائل التقدم الحضارى

العوامل	النفقات	العائد	رضا الأفراد	الإجمالى	الترتيب
الأوزان / الخيارات	٤	٦	٨		
نظام التعليم العصرى	١٠ ٤٠	١٠ ٦٠	١٠ ٨٠	١٨٠	١
بناء المؤسسات الحديثة	٤ ١٦	٦ ٣٦	٢ ١٦	٦٨	٣
تنمية القوى البشرية	٨ ٣٢	٨ ٤٨	٨ ٦٤	١٤٤	٢
أى خيارات أخرى					

ويتضح من الجدول السابق رقم (٣) أن الباحثة قامت بما يلي:

١- وضعت خيارات للتقدم الحضاري.

٢- وضعت عوامل تحكم هذه الخيارات.

٣- وضعت أوزان لكل عوامل ابتداء من (صفر- ١٠).

٤- تم إضافة العوامل إلى الخيارات.

٥- تم تجميع الخيارات والعوامل إجمالياً.

٦- تم اختيار الخيار الأفضل كمياً وهو الخيار رقم (١).

بمعنى يفضل نظام التعليم العصري ويقدم على سائر نواحي التقدم الحضاري الأخرى، لأنه في واقع الأمر يمكن من تنمية القوى البشرية التي بدورها تكون قادرة على بناء المؤسسات الحديثة.

بالنسبة للقوى الدينية المتوقعة

أ – تحليل الاتجاهات:

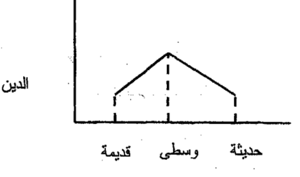
إن فكرة تحليل الاتجاهات تقوم على أن المستقبل الديني هو امتداد طبيعة للماضي القريب، أو بمعنى أخر يمكن مد خط من الماضي إلى الحاضر الذي نحن فيه ونتوقع ماذا سيحدث في القريب، وبطريقة أخرى إذا أردنا منحنى أخر في هذا المستقبل يمكن التدخل المقصود بوضع بعض أمور تجعل هذا المنحنى الديني يحقق الأهداف المنشودة أو الرؤية المستقبلية للأمور الدينية.

لقد لعب الدين دوراً هاما في حياة قدماء المصريين، وكلنا يعلم أن طبيعة الحياة المصرية، قد أعطت زمامها منذ قيامها إلى رجال الدين الذين سيطروا على كثير من نواحيها، وكان للدين بما احتوته عقيدتهم منطلقا يتخذون منه أساليب تربيتهم ونظمهم التعليمية. وفي العصور الوسطى

المسيحية والإسلامية أو عصر الإيمان كان للدين أثر واضح عند المسيحيين والمسلمين فكانت الكنيسة لها الكلمة العليا فى كل أمور الحياة، وكان أيضا من المسلمين: الفقيه الطبيب والفقيه الفلكى والفقيه المهندس... إلى ما شابه ذلك. وفى العصر الحديث بدا الغرب المتقدم ينادى بضرورة أعمال العقل والتخلى عن ضغط الكنيسة وإعطاء المؤسسات غير الدينية الكلمة فى كل الأمور، بل أن بعض الدول مثل الاتحاد السوفيتى ألغت أهمية الدين واعتبرت أن الحزب الشيوعى هو أعلى سلطة فى الدولة وهو الآلة الذى يمشى على الأرض، ولا صوت يعلو فوق صوته.

إن تحليل الاتجاهات الدينية يلاحظ ما يلى:-

- فى العصور القديمة تمسك المصريين بالدين وكان منطلقا لأساليب التربية ونظم التعليم وقتذاك.
- فى العصور الوسطى عصر الإيمان المسيحي وعصر الإيمان الإسلامى كانت الكلمة العليا للكنيسة وكان مرجع التربية هو القرآن الكريم والسنة النبوية.
- وفى العصر الحديث بدأ الاضطراب والتخلى عن الدين وإعمال العقل فقط وبناء على ذلك يمكن توضيح المنحنى الدين كما يلى:



شكل رقم (٩) منحنى الدين الإسلامى الحالى

يعبر المنحنى عن هبوط فى العصر الحديث ويمكن تفسير ذلك بما يلى:-

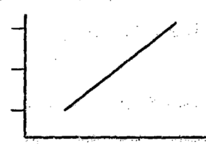
١) أقبل الأفراد على الدنيا فى غير الحدود التى شرعها القرآن الكريم.
٢) سيادة ثقافة غربية عن المجتمع المصرى فى بعض المجالات.
٣) العلاقة بالمجتمع الدولى يشوبها تشويه للقرآن الكريم وللرسول محمد صلى الله عليه وسلم.
٤) عمليات التمويل الدولى دائما مقترنة بشروط، وغابت أمور الدين الإسلامى عن التكافل والتعاون.
٥) الإدارة فى بعض المنشآت بعيدة عن الشفافية والمصداقية والمصارحة ... إلى ما شابه ذلك.
٦) العلاقة بين الجماعات الدينية والدولة علاقة تنافس وتناحر والمفترض أن تكون علاقة جسد واحد.
٧) فهم الدين يحتاج إلى إعادة نظر فى العصر الحديث.

ماذا لو تم التدخل لتغيير هبوط المنحنى الدينى الهابط؟ ترى الباحثة ما يلى:

- ضرورة إدراك الحاجة لتغيير هذا المنحنى إلى الصعود.
- وضع رؤية دينية بالنسبة لمصر – لما تريد الوصول إليه من رفع الدين عاليا.
- اختيار نموذج دينى أو محتوى دينى يتضمن أهم التحديات التى من المفترض أن تستعد مصر لها، وأن يتم السير عليه لفترة زمنية، وتم توضيح ذلك فى الفصل الثامن.

- تنفيذ هذا النموذج بالاتصال الجيد وبالحوافز الإيجابية وبالتنمية البشرية وأعمال العلاقات الإنسانية والقيادة الرشيدة.
- متابعة وتقويم هذا النموذج باستمرار للوقوف على نقاط القوة ومعالجة نواحي القصور، وللتخطيط مرة أخرى لاستمرار صعود منحنى الدين الإسلامى عاليا.

وستتوقع الباحثة- بإذن الله- أن يكون منحنى الدين الإسلامى كما يلي:-



شكل رقم (١٠) منحنى فهم الدين الإسلامى المتوقع فى العصر الحديث

يلاحظ من الشكل السابق (١٠) ارتفاع منحنى الدين الإسلامى المتوقع إذا ما تم إعادة النظر في فهم الدين بإضافة الأمور السابقة.

ب – السيناريوهات: هى كما نعلم جميعا- حوارات محسوبة يراعى فيها متغيرات البيئة:-

سؤال (١) ماذا لو تخلت الدولة ممثلة فى وزارة التربية والتعليم على سبيل المثال لا الحصر- عن الدين الإسلامى فى مدارسها، والغت امتحان فيه، واكتفت كما تكتفى الآن به بامتحان الطلاب فيه، ونقلهم آليا إلى الصفوف التالية، وعدم إضافة درجته إلى المجموع الكلى.

جواب:-

- الابتعاد عن الثقافة الإسلامية وحدوث تغيير إلى الأسوء.
- تنمية النظرة الإلحادية فى نفوس الناشئة وانهيار الأخلاق.

سؤال (٢) ماذا لو تم ترك أمر الدين الإسلامى إلى الأسرة كما يفعل الغرب المتقدم؟

جواب:-

- ما أهمية مؤسسات التعليم؟ التى أوكلت الأسرة مهامها إليها فى تكوين الشخصية المتكاملة للناشئة.
- الجميع يلهث فى هذا العصر أفراد الأسرة جميعا لمقابلة النواحى الاقتصادية والتكاليف الزائدة. فأين وقت الأسرة لرعاية الناشئة دينيا.
- يمكن أن تساند الأسرة المدرسة والكنيسة والمسجد، الجميع يتكاتف من أجل الناشئة.

سؤال (٣) وإذا لو أدخلت مادة الدين الإسلامى ضمن محتوى الامتحانات التى تعقد للمعلم المصرى لتحديد مستواه المهنى فى (كادر المعلمين)؟

جواب:-

- سيعتبر هذا نوعا من التنمية الدينية للمعلم المصرى، الذى يفضل البدء به ليكون قدوة للتلاميذ بعد ذلك.
- قد يعيد التاريخ نفسه، وترى الفقيه المعلم، وتتبدل الأحوال.
- قد يقال- يكفينا الأزهر فهو يقوم بهذه المهمة. والجواب لما لا تتسع مهام المدارس وتتعاون مع الأزهر كفريق عمل واحد فى الاهتمام بالعامل الدينى.

سؤال (٤) ماذا لو تم الاهتمام بالعلماء وتفضيلهم على سائر الأفراد وتعظيم دور البحوث مصداقا لقول الله سبحانه: "قل هل يستوى الذين يعلمون والذين لا يعلمون إنما يتذكر أولوا الألباب"؟

جواب:-

- الاهتمام بالعلماء يعتبر من أهم متطلبات الإصلاح ضمن محاور الإدارة على المكشوف.
- إننا فى عصر المعرفة والعلم والأجدر الاستفادة القصوى من هؤلاء العلماء.
- تأكيد ظاهرة الإشعاع المعلوماتى المبنية على الشفافية والمصداقية.

جـ- الاختيار المرجح للعامل الدينى: وهى طريقة كمية لاختيار قرار مرجح له الأولوية بناء على عوامل معينة.

ويوضح الجدول التالى هذا الاختيار.

جدول رقم (٤)

يوضح الاختيار المرجح أو (الموزون) للقرارات الدينية

رقم	العوامل	النفقات	العائد	رضا الأفراد ٪	الإجمالى	الترتيب
	الأوزان / الخيارات	٦	٧	١٠		
١	فهم الدين	٨ ٤٨	٨ ٥٦	٩ ٩٠	١٩٤	(٢)
٢	تمسك الدولة بالشئون الدينية	٧ ٤٢	٩ ٦٣	١٠ ١٠٠	٢٠٥	(١)
٣	ترك أمر الدين للأسرة	٥ ٣٠	٣ ٢١	٦ ٦٠	١١١	(٣)
٤	أية خيارات أخرى	-	-	-	-	-

ويتضح من الجدول السابق رقم (٤) أن الباحثة قامت:

١- وضعت خيارات ثلاثة هى: فهم الدين- تمسك الدولة بالشئون الروحية- ترك أمر الدين للأسرة.

٢- وضعت عوامل تحكم هذه الخيارات.

٣- وضعت أوزان لكل عوامل ابتداء من (صفر- ١٠).

٤- تم إضافة العوامل إلى الخيارات.

٥- تم تجميع الخيارات أفقيا للحصول على الإجمالى.

٦- تم ترتيب الخيارات، ثم اختيار الخيار الأفضل دينيا، بطريقة كمية،وهو ضرورة تمسك الدولة ورعايتها للشئون الدينية ممثلةى فى أجهزتها المتنوعة التى منها وزارة التربية والتعليم، ثم جاء الخيار الثانى فهم الدين وبعده الخيار الثالث وهى ترك أمور الدين الأسرة لمساندة أجهزة الدولة.

الفصل الرابع
الخوف الوظيفى

أولا- معنى الخوف- الخوف الوظيفى.

ثانيا- مظاهر الخوف الوظيفى.

ثالثا- الأسرار المحظور مناقشتها.

رابعا- الخوف الوظيفى- الجماعى والفردى.

خامسا- عوامل الخوف الوظيفى.

سادسا- الآثار الناتجة عن الخوف الوظيفى.

سابعا- ظاهرة الخوف الوظيفى عالميا ومحليا.

ثامنا- استراتيجيات مواجهة الخوف الوظيفى.

الفصل الرابع

الخوف الوظيفى

وللإجابة على السؤال الثالث الفرعي لمشكلة الدراسة تم توضيح ما يلى:-

أولا- معنى الخوف- الخوف الوظيفى:

الخوف: هو الشعور بعدم الأمان، أو افتقاد عنصر الاطمئنان والأمان، وعدم الثقة فى الغير أو فى النفس، وعدم الحرية فى التصرف أو القدرة عليه، أو الضعف بصفة عامة.

والخوف كما تراها الأستاذة سامية الساعاتى[٦٣] هو أحد المشاعر الأولية مثله مثل الفرح والغضب والحزن، والخوف تثيره مخاوف واقعية ملموسة، ويصاحبه قلق شديد، وقد يستثار الخوف عند التعرض لمواقف صادمة، أو مراقبة آخرين يتعرضون للخوف، أو لتلقى معلومات محبطه، ويمكن أن يقود طول التعرض للخوف إلى ارتباطات مثل الأرهاق الحاد، زيادة ضربات القلب، وسرعة التنفس، وارتعاش العضلات، وزيادة العرق، وجفاف الحلق.

ويضيف الأستاذ الدكتور سيد صبحى[٦٤] أن علماء النفس يضعون الخوف على رأس قائمة الانفعالات التى يواجهها الإنسان منذ نعومة أظاهره. لأنه مهدد فى كل لحظة بالعديد من الأخطار التى تاتيه من البيئة المحيطة به، أو التى تاتيه من الداخل وهى الصعوبة من ذاته نفسها.

أما الخوف الوظيفى لا يختلف فى جوهرة ومن حيث طبيعته، عن الخوف بصفة عامة إلا أنه يرتبط بالضرورة بالأداء الوظيفى فى سياق إدارى.

ويتساءل الأستاذ الدكتور **سعيد يس عامر** ما الأسرار التى لا تخضع للمناقشة، ماذا يخشى الناس، فقدانه، ما هى ضريبة الخوف، وما هى التصرفات المؤدية للخوف، وما هى الحلقة المفرغة حول أزمة الثقة، وكيف ننمى العلاقات مع الآخرين دون خوف، كيف نشرك الأفراد معنا فى الحوار لكى يدلوا برأيهم دون خوف من أجل تقدم المنشأة.

ثانيا- مظاهر الخوف الوظيفى:

الخوف الوظيفى ظاهرة تحدث فى محيط الأعمال وتعبر عن عدم قدرة الأفراد على التعبير عما يجول بخاطرهم.

تتعدد صور الخوف الوظيفى فمثلا[٦٥]

١. شعور المدير بالتوتر لعدم قدرته الحديث عن مسئول مختص بإدارته.
٢. شعور السكرتيرة بالخوف عن الإفصاح باضطلاعها بمعظم مهام رئيسها.
٣. تقبل رئيس الفرع الإجراءات المفروضة عليه وخوفه عن الإفصاح بأنها صارمة.
٤. تردد العامل فى اخبار رئيسه بالطرق العلمية لإدارة العمل بسلامة.
٥. غياب المشاركة فى اتخاذ القرارات.
٦. ضعف الاتفاق والانسجام فى القضايا المطروحة.
٧. قلة البيانات وسوء الاتصالات.
٨. الرقابة الصارمة. وعدم تحمل الأفراد المسئوليات.

ويستطرد **سيد صبحى**[٦٦] فى مظاهر الخوف ويقول إننا نجد هؤلاء:

أ- يلجئون إلى المسايرة دون أعمال التفكير الواعى الذى يصلح من شأن العمل وهم يعتمدون على هذا السلوك لأنهم يظنون وهما أن هذا التصرف يجنبهم المشكلات... ويحقق لهم الرضا الوظيفى.

ب- يهربون من المكاشفة والمواجهة بالحقائق مما يؤثر على ضعف الأداء وجودة العمل.

ج- يلجئون إلى التبرير والبحث عن البدائل غير الملائمة.. التى تعطل مصالح الآخرين أو يظهرون وهم يعطلون مصالح الآخرين فى شكل تكسوه البراءة والسذاجة وكسر الخاطر.

ثالثا- ماذا عن الأسرار المحظور مناقشتها والتى يعرفها كل فرد؟.. (٦٧)

يشير المحظور مناقشته إلى خوف الناس مناقشته فى أماكن العمل على المستوى الرسمى مع المسئولين المختصين، رغم مناقشة تلك القضايا بالصورة غير الرسمية أينما وجدوا، وبالتالى فإن مجرد الخوف من مواجهة المسئولين يمثل عائقا فى سبيل الارتقاء وتحقيق المراد، ومن هنا نجد أن الخوف، والكبت يضفى على تلك القضايا نوع من السرية لعدم القدرة على الإفصاح عنها، ورغم ذلك تجد أن كل فرد على علم بتلك الأسرار.. وكلما استفحل الكبت كلما اصبح من الصعب مناقشة تلك الأسرار فيما بعد وهكذا تصبح تلك الأسرار سبب ونتيجة للخوف.

ما هى الموضوعات التى لا تخضع للمناقشة؟ وأسباب عدم مناقشتها، وماذا يخشى الناس فقدانه فى حالة المناقشة للمحظورات وما هى ضريبة الخوف؟

توجد موضوعات تناقش بصفة غير رسمية ولكنها تمثل أسرار على المستوى الرسمى ومنها التصرفات والسلوكيات والممارسات الإدارية للمسئولية، ومستوى أداء زملاء العمل، ومزايا العمل، وقضايا التغيير، ونظم الأفراد، والمشاعر والأحاسيس الشخصية، والأخبار السيئة والنزاعات، والمشكلات الشخصية والاقتراحات من أجل التحسين، واتخاذ القرارات وقضايا التفضيل، والمحاباة، ودور الرئيس فى الترقية، وتحديد المهام، وإنهاء

الخدمة، وتدفق المعلومات وآداب المهنة والافتراضات حول دوافع الإدارة، والسياسات الإدارية.. كما توجد أربع أسباب رئيسية تحجب الأفراد دون مناقشة تلك الموضوعات بصفة رئيسية وهى الخوف من ردود الأفعال وصدى الأحداث المحتمل بعدم جدوى الشكوى والكلام، مع تلاشى أى نزاع محتمل، بذلك بالإضافة إلى الخوف من عمل أى شيء اضطراريا قد يسبب أضرار للأخرين.. ومن الأشياء التى يخشى الأفراد افتقادها عند الحديث عن المستوى الرسمى هذا فقدان السمعة، والتقهقر المهنى، والآثار المادية وتدمير العلاقة مع الآخرين، وفقدان الوظيفة، وعدم القبول، وتغير الدور الوظيفى، والحرج وفقدان الاحترام والنقل الوظيفى، والعقوبات الوظيفية إلى غير ذلك من أسباب أخرى.. وأما عن ضريبة الخوف فهى عالية وغير عادلة حيث الجودة النوعية والإنتاجية والإبداع من جانب أخر ناهيك عن الخسائر المادية الناجمة عن عدم رضى العملاء، وبالتالى تتمثل التكلفة العالية للخوف فى الآثار الناجمة عنه مثل المشاعر والأحاسيس السلبية تجاه المنظمة، والآثار السلبية على أنفسنا وعلى الإنتاجية والنوعية، وفقدان الثقة، وانتشار السلوكيات الدفاعية حيث يخشى الناس صدى الأحداث المحتمل عند الحديث علنيا بحكم السمات التى تميز تلك الظاهرة غير المباشرة ومنها أن غموض ردود الأفعال يؤدى إلى استحالة توقع آثاره مع عدم إمكانية مناقشة تلك الظاهرة بما يترك وراء ذلك بصمات واضحة نتيجة الآثار السلبية على النوعية وعلى الإنتاجية بسبب تلاشى المجهودات الإضافية، وإخفاء الأخطاء، والفشل فى التعامل مع أبعاد وحدود الميزانيات التقديرية، وفقدان الفعالية فى حل المشكلات، وعدم ترتيب الأولويات، والاعتماد على الطرق والأساليب الكلاسيكية فى معالجة قضايا العمل المختلفة بما يعوق الإبداع والتحضير مع تحمل المخاطر العالية.

رابعا- الخوف الوظيفى- الجماعى والفردى[٦٨]:

طبيعة العمل الإدارى أما أن يكون فرديا أو جماعيا أو شبكيا. وبالمثل قد تكون ظاهرة الخوف الوظيفى جماعية أو شبكية أو فردية.

فالخوف الوظيفى لدى بعض العاملين قد ينعكس على أداء الآخرين، لطبيعة القدوة الإدارية الصالحة والرشيدة، وقد يحدث ذلك بحكم العدوى أو التقليد، وبانتشار الظاهرة بحكم تأثيرها لدى من يعانون منها، على المؤسسة كمنظومة واحدة. وكذا أخذا بمنطق أن قوة المؤسسة ومتانتها محكومة بقوة أضعف خلاياها أو جزئياتها. وهذا أمر خطير يستحق عناية خاصة ويجدر مراعاته عند تحليل هذه الظاهرة وعند العمل على مجابهتها أو الحد من سلبياتها.

وعلى المستوى الفردى، فإن ظاهرة الخوف الوظيفى قد تصيب رجال الإدارة فى مختلف المستويات. وأخطرها طبعا، مستوى الإدارة العليا- أى مستوى القيادات الإدارية- التى يناط إليها كل من التخطيط الاستراتيجى، والإسهام فى والإشراف على تنفيذ الخطط فى كل مراحلها، وعلى مراجعة الخطط وتعديلها عند اللزوم. ولاشك أن التردد أو التقاعس عن اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب، وفى الوقت المناسب، فى مستوى الإدارة العليا لمعالجة مشكلة ما، أو لتجنب مخاطر عارضة، أو لمواجهة فرصة مواتية أو متاحة لا تحتمل التأخير فى انتهازها، لابد أن يؤدى إلى آثار سلبية خطيرة يتبعها شعور بالإحباط والندم فضلا عن الخسائر المادية المترتبة على ضياع الفرصة، أو حدوث المشاكل وتفاقم المخاطر.

ولا يقل عن ذلك فى الأهمية ظـاهرة الخـوف الـوظيفى فـى أدنـى المستويات الإدارية التنفيذية، حيث تؤدى إلى التراخـى والتخـبط والتـردد والبطء فى ممارسة العمل التنفيذى. وهذا قد يعرقل سير الخطة أو يجهضـها من مضمونها. وقد يؤدى إلى تفشى البطء والتراخى، وإلى ضـياع الوقـت وهدر الموارد المستخدمة. وقد يؤدى سوء الأداء الوظيفى فى هذا المسـتوى إلى ارتكاب الأخطاء التنفيذية، ثم الحاجة إلى تكرار الأداء لتصحيحه. وفـى كل هذا هدر كبير للموارد المادية والبشرية وللوقت.

فالخوف الوظيفى– جماعيا أو فرديا– كظاهرة مرضية وغير صـحية، تستأهل اقتلاعها عن جذورها، ومقاومتها بشتى الوسائل... وهذا بالضـرورة يحتاج إلى سرعة اكتشافها وتشخيصها. وهذا لا يتأتى إلا بجهـاز محاسـبى كفء، يتابع تقييم أداء العاملين بكل المستويات، وبالرجوع إلى معـايير الأداء السليمة والمناسبة والواجبة، أولا بأول وباستمرار. والأمريحتاج كـذلك إلـى جهاز يتابع الأبعاد السلوكية والنفسية لكافة العاملين وبانتظام، ويتولى العمـل على بث الثقة والراحة النفسية والأمن والأمان لهم بفعالية وكفاءة.

خامسا– عوامل الخوف الوظيفى:

يقول **أحمد عبد الفتاح محمـد**(٦٩) إن عوامل الخوف الـوظيفى كثيـرة وأهمها ما يلى:

١ – عوامل اجتماعية:

حيث تؤثر التنشئة الاجتماعية الأولى فى محيط الأسرة (التربيـة) فـى تكوين الفرد، وكذلك علاقاته مع أفراد أسرته ومدى قوتها وثباتها، والعلاقات المدرسية مع زملاء الدراسة، وكذلك علاقاته مع جماعات الإقامـة، ونـوع الأصحاب وطرق التعامل بينهم وتركيباتهم النفسية وخلفياتهم الاجتماعية، هذا بالإضافة إلى تأثير وسائل الأعلام على تكوين ونضج الشخصية.

٢ – عوامل وظيفية:

وهى العوامل المرتبطة بالوظيفة سواء من حيث نوع العمل (شاق أو سهل/ تقليدى أو ابتكارى/ نمطى أو متنوع ... الخ)، ومدى أهمية العمل، فكلما زادت أهمية العمل زادت حدة الخوف والعكس، كذلك علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى، حيث كلما تشابكت أعمال الوظيفة مع الوظائف الأخرى كلما زاد الخوف/ القلق الوظيفى والعكس، كذلك مدى المسئولية الملقاة على عاتق الموظف، فكلما زادت المسئولية نتيجة لزيادة عبء وحجم العمل كلما زادت الخوف الوظيفى الناتج عنها.

٣ – عوامل تقنية (تكنولوجية):

وهى عوامل مرتبطة بأساليب العمل المتبعة ومدى اعتمادها على التقنية الحديثة واستخدام نظم المعلومات أو تطويرها باستخدامها، حيث يخشى الفرد من كل جديد خاصة فى مجال المعلومات واستخداماتها، وخاصة إذا ارتبطت فى استخدامها بتقليص أعداد العمالة أو تغييرات فى الوظائف.

٤ – عوامل تنظيمية:

عندما لا يستوعب التنظيم توقعات الأفراد بالترقية، أو تختلف توقعاتهم عن توقعات التنظيم الرسمى، وعندما لا تعبر بطاقات وصف الوظائف عن واجبات ومهام العاملين، وعندما تتباين المسئوليات وتتضارب الصلاحيات والسلطات بينهم، وحينما يكتنف العمل نوع من الغموض الوظيفى فإنه يصبح مصدراً هاماً للخوف/ القلق الوظيفي.

٥ – عوامل خاصة بنمط القيادة:

حيث يؤثر نمط القيادة السائد فى زيادة حدة الخوف/ القلق الوظيفى أو تقليص حدته وتحييده، فكلما كان نمط القيادة السائد ينزع نحو الدكتاتورية والتسلط والسيطرة، والبعد عن العمل بروح الفريق، كلما كان ذلك أكثر مدعاة لخلق بيئة عمل مواتية للخوف/ القلق الوظيفى.

بالإضافة إلى ما سبق فإن هناك عوامل أخرى تؤثر في زيادة حدة الخوف/ القلق الوظيفي أو تقليص حدته وتحييده مثل سياسات الموارد البشرية بالمنظمة، كذلك علاقات العمل بين المرؤوسين الرؤساء والنمط السائد بينهما، كذلك تؤثر العوامل البيئية في ظهور أثر الخوف أو تحييده أو إزالته بالكامل.

٦ – أسباب أخرى تتلخص في:

هناك العديد من الأسباب التي تؤدى إلى حالة من الخوف/ القلق الوظيفي للعاملين نذكر منها الآتي:

أ – الخوف من ترك الوظيفة Fear (Exit):

حيث في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي تعانيها مصر حاليا، وقلة فرص العمل المتاحة فإن العاملين يخافون أن يتم إجبارهم على ترك العمل، وتبدأ ظاهرة الخوف الوظيفي في التفشي وما يصاحبها من مظاهر مرضية مثل (التملق/ الرياء/ النفاق/ التزلف ... الخ) من الظواهر المرضية كوسائل أو طرق دفاعية ضد هذا الخطر.

ب – الخوف من تغيير الوظيفة/ المهنة Carrier Path:

سواء كان تغيير المهنة/ العمل برغبة العامل أو من خلال إدارة المنظمة نتيجة لظروف ومتطلبات العمل، فإن عملية التغيير في حد ذاتها تخلق نوعا من القلق لدى العامل قد يتحول إلى خوف، وبالطبع فإن الخوف يزداد كلما زاد معدل التدوير الوظيفي بالمنظمة، وخاصة عندما لا يكون التغيير منظما ومعلوما للجميع هدفه، وبناء على أسس ومعايير واضحة ودقيقة.

جـ - الخوف من عدم الترقى:

نظرا للشكل الهرمى للتنظيم المستخدم فى أغلب المنظمات فإن عملية الترقى تخضع لعوامل انتقائية، ويصبح الصراع على أشدة كلما زادت درجات صعود السلم الوظيفى فى أعلاه، مما يخلق حالة من حالات الخوف من عدم الترقى أو حتى تأخره- طبعا فى ظل انطباق شروط الترقى-.

د - الخوف من عدم التقدير (المادى/ المعنوى):

طبقا لهرم مازلو للاحتياجات الإنسانية (تجاه العمل) فإن الإنسان يعمل مدفوعا برغبته فى تلبية احتياجاته سواء المعنوية أو المادية، وحين لا يتم تقدير العاملين معنويا أو ماديا أو كليهما، أوة حتى حينما يخشى المرؤوس من عدم تقدير رئيسه له، فإن كفاءة أدائه فى العمل وتطويره، وتجويده تقل، وعدم قدرة الرئيس على تحفيز مرؤسيه تؤدى إلى خلق أو زيادة حالة الخوف والقلق الوظيفى.

هـ- الخوف من فقدان المزايا:

يعتبر عدم وجود نظام عادل لتوزيع المزايا على العاملين فى المنظمة أحد أسباب الخوف الوظيفى، ويترتب على ذلك اعتبار المعارضة أو الرفض لقرارات الرؤساء من جانب المرؤوسين أحد الأسباب التى تؤدى لتقليص المزايا أو حجبها تماما، وبما يخلق نوعا من الخوف/ القلق الوظيفى.

و - الخوف من الخطأ:

يعتبر الميراث التقليدى الكامن فى المقولة التالية: "تعمل كثيرا تخطئ كثيرا تعاقب، تعمل قليلا تخطا قليلا قد تثاب، لا تعمل لا تخطئ فتثاب" أحد نتائج الممارسات الإدارية الجائرة بين الرئيس والمرؤوس والتى تؤدى إلى حالة من الخوف أو الذعر المتأصل لدى العامل، والذى يترتب عليه تدنى مستوى الإنتاجية والأداء.

ز – الخوف من استخدام التقنية المتقدمة (التكنولوجيا):

تعتبر مواكبة التطورات الحديثة إحدى سمات المنظمات الناجحة، وبدون استخدام التقنية الحديثة يصعب اللحاق بركب التقدم فى العالم، والتى يتطلب استخدامها مهارات خاصة قد لا تتوافر لدى الكثير من العاملين (كاللغات- الحاسب الآلي- الإنترنت... الخ) مما يؤدى إلى خوف العاملين، خاصة ممن لديهم استعداد طبيعي للخوف من غير المألوف.

ك – الخوف الناتج عن عدم الثقة فى النفس (نقص التدريب والمعلومات):

يعتبر نقص معلومات العاملين أو حجب المعلومات عنهم أحد أسباب فقدان ثقة العاملين بأنفسهم، مما يدفعهم للخوف من العمل، وبالتالى تتوارى قيم الابتكار والتطوير، بل قد يصل الأمر إلى تكرار أداء نفس الأعمال، والتى لو توافرت للعاملين المعلومات لما أضاعوا وقتا فى أدائها، مما قد يؤدى لزيادة معدلات الخوف/ القلق الوظيفى.

م – الخوف من الحمل الزائد للعمل:

إن الزيادة فى عبء العمل (نوعيا- كمياً) تؤدى لزيادة احتمالات حدوث ضغوط العمل وما قد يترتب على ذلك من خوف وقلق وظيفى، خاصة فى ظل عدم التوزيع العادل للعمل على المرؤوسين.

ن – الخوف الناتج عن الغموض الوظيفى:

يمثل الغموض الوظيفى مصدراً هاماً للخوف/ القلق الوظيفى، وينتج هذا الغموض نتيجة نقص المعلومات المتاحة لشاغل الوظيفة والتى توضح له (الواجبات والمسئوليات) المطلوب القيام بها، وأنماط السلوك التى يجب أن يلتزم بها.

وبصفة عامة يجب أن تتوافر لدي شاغل الوظيفة مجموعة البيانات التالية: (توقعات الآخرين (الرؤساء والزملاء) من الوظيفة/ الأنشطة الواجب القيام بها لإنجاز هذه التوقعات/ النتائج المتوقعة فى حالة أداء أو عدم أداء هذه الأنشطة/ أنماط السلوك التى يتم مكافآته أو معاقبته عليها/ طبيعة الثواب والعقاب المرتبطة بالوظيفة/ أنماط السلوك التى يمكن أن تساهم فى إشباع (عدم إشباع) رغبات شاغل الوظيفة، وذلك حتى يمكن تقليل حدة الخوف الناتج عن الغموض الوظيفى.

سادسا- الآثار الناتجة عن الخوف/ القلق الوظيفى[٧٠]:

عندما تشتد وطأة الخوف داخل المنظمة، وبين العاملين وبعضهم البعض، ويشتد الصراع بينهم وتظهر على سطح العمل العديد من الآثار السلبية للخوف نذكر منها:

أ – التأثيرات على الإنتاجية وكفاءة الأداء:

١ – انخفاض مستوى الأداء:

الخائفون لا تقوى أيديهم على البناء ولا تستطيع عقولهم أن تفكر بشكل سليم، ولا يقدرون على أداء الأعمال بشكل سليم مما يؤدى إلى تدهور مستوى أدائهم ونتائج أعمالهم.

٢ – انخفاض الإنتاجية:

حينما يتملك العاملين الخوف ويستبد بهم القلق على مستقبلهم ووضعهم الوظيفى، والمزايا الممنوحة لهم ... الخ، ويصبح التغلب على الخوف من الخوف هاجسهم الأكبر، فإن هذا الوضع يؤدى حتما إلى انخفاض فى مستوى إنتاجية العامل، وتدهور فى مستوى أدائه وناتج عمله.

٣ – ارتفاع تكاليف الإنتاج:

يترتب على انخفاض مستوى إنتاجية العامل، وتدهور مستوى ناتج عمله، تدنى فى عدد الوحدات المنتجة السليمة وزيادة فى عدد الوحدات المعيبة، وانخفاض مستوى الأداء بشكل عام، مما يؤدى لارتفاع موازى فى تكاليف الإنتاج.

٤ – انخفاض ربحية المنظمة:

على المدى الطويل– وربما على المدى القصير– يؤدى انخفاض كفاءة الأداء، مع ارتفاع تكاليف الإنتاج "تدنى مستوى إنتاجية العامل، وتدهور مستوى أدائه وناتج عمله إلى انخفاض فى مستوى ربحية المنظمة وبالتالى تدهور وضعها التنافسى فى السوق وما يترتب على ذلك من تداعيات.

٥ – زيادة معدلات التسرب ودوران العمالة:

يترتب على تدنى مستوى الأداء، وانخفاض الإنتاجية وارتفاع تكاليف الإنتاج– سواء على المستوى الفردى (العامل) أو على مستوى المنظمة ككل– إلى تقلص نصيب المنظمة من السوق ونقص ربحيتها، مما يترتب عليه أن تقوم المنظمة بتقليص حجم العمالة أو تخفيض أجورها والمزايا الممنوحة لها، بل قد يذهب ببعض العمالة إلى الهروب من المنظمة طوعا، وذلك خوفا من إفلاس المنظمة أو انهيارها.

ب – الآثار النفسية والاجتماعية والتنظيمية:

١ – نشأة الصراعات التنظيمية:

نتيجة لأنماط العلاقات السائدة بين العاملين والتى تتسم بالخوف والحذر– الناتج عن التأثيرات السابق الإشارة إليها عن الإنتاجية وكفاءة الأداء–، بالإضافة للخوف الناتج عن توقعات الآخرين، والعلاقات المتبادلية بينهم، وأداء مجموعة مختلفة منّ الأدوار، ونتيجة لحمل العمل الزائد... الخ، فإنه يحدث نوع من الصراعات التنظيمية بين العاملين تؤدى إلى ابتعاد العاملين عن دورهم الأساسى فى تحسين كفاءة الأداء وتطوير نظم العمل والإنتاج.

٢ – ظهور الأشكال التنظيمية غير الرسمية بالمنظمة Informal:

يترتب على تزايد مظاهر الخوف والقلق الوظيفى التى ينتاب العاملين، نتيجة للتأثيرات الخاصة بالإنتاجية وكفاءة الأداء، ظهور أشكال من التنظيمات غير الرسمية، حيث أنه عندما تتوافر لدى العاملين حاجات ودوافع لم يتم إشباعها عن طريق التنظيمات الرسمية، فيتكتل العاملون معا فى أشكال تنظيمية غير رسمية (موازية للتنظيم الرسمى) لإشباع هذه الحاجات، وبما يؤثر بالسلب على كفاءة ومستوى الأداء العام للمنظمة.

٣ – انخفاض ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة:

حينما لا تستطيع المنظمة أن تلبى احتياجات العاملين فيها وتحقق طموحاتهم وتشبع رغباتهم، فإن درجة ومستوى ولائهم لمنظمتهم يبدأ فى التدهور والانحسار، وخاصة فى ظل عدم وجود ثقافة تنظيمية تدعم الولاء والانتماء للمنظمة، وخاصة فى ظل تدنى مستويات الحوافز المادية والمعنوية أو عدالة نظمها.

٤ – تدنى مستوى الصورة الذهنية للمنظمة:

حينما لا تستطيع المنظمة أن تلبى احتياجات العاملين فيها، ولا أن تحقق طموحاتهم وتشبع رغباتهم، وحينما لا تستطيع المنظمة أن تلبى احتياجات عملائها، وتفى باحتياجاتهم وتشبع رغباتهم، فإن درجة ومستوى الصورة الذهنية للمنظمة يبدأ فى التدهور سواء داخل المنظمة (بين العاملين) أو خارج المنظمة (بين العملاء)، وتبدأ العمالة فى التحول عن المنظمة بالتسرب للمنظمات المنافسة، ويبدأ العملاء فى البحث عن منظمات أخرى تشبع احتياجاتهم.

٥ – انهيار المنظمة:

المنظمات كالبشر يلزمها الدعم والمساندة والاعتراف بها، وحينما تصبح المنظمة كيان غير معترف به– داخليا– من العاملين بها– وخارجيا– من المتعاملين معها، فإنها تتجه ذاتيا نحو التدهور والانهيار.

سابعا– ظاهرة الخوف الوظيفى عالميا ومحليا(٧١):

على الصعيد العالمى، يعد الخوف من العولمة، فى حد ذاته، ظاهرة عالمية، فما يوجع مهندسا فى كوريا الجنوبية، يؤلم فى الوقت نفسه موظفا مدنيا فى فرنسا، أو موظفا ذا ياقة زرقاء فى الولايات المتحدة.

ولمواجهة هذا القلق الذى ينتشر على مستوى العالم كله فإنه من الواجب على الصفوة الوطنية، والقيادات السياسية النابهة فى كل دولة، أن تتحلى بقدر كبير من المسئولية، اللازمة لمواجهة مهام صعبة لإدارة تحول أقطارهم إلى عالم فيه من الصعود، والهبوط، والمرتفعات، والمنحدرات، والطالع، والنازل، فى الأسواق، عالم مساق بالتكنولوجيا وليس بقرارات حكومية.

وهذا الأمر لن يكفى وحده، إذ ستقع على عاتق القادة السياسيين مهمة أخرى غير محببة، وهى إقناع الناخبين بأن مخاوفهم المعروفة من العولمة هى مخاوف غير مبررة.

وفى كتابهم المثير "فوبيا العولمة" يطرح كل من "بيرتلس"، "لورانس" "ليتان" "شابيرو" فكرة أن أحسن الطرق لعرض قضية التجارة الحرة "Free trade" والأسواق المفتوحة "Open Markets" هو الاعتماد على حقائق اقتصادية، بدلا من الركوب مبررات مستهلكة.

وبالاستناد إلى دراسة الحالة، وتحليلات إحصائية دقيقة، سعى المؤلفون الأربعة لكتاب "فوبيا العولمة" إلى تبديد تصورات خاطئة، منتشرة فى عالم الصناعة، وهى بالتحديد: أن العولمة تهدد الوظائف، وتقلص الأجور، وتخلق عدم المساواة، وتحد من السيادة الوطنية.

وفى دعوة لنبذ كليشيهات الطمأنة التى تسود خطب الساسة وأحاديثهم، عن السوق العالمية، يقول الخبراء الأمريكيين الأربعة فى كتابهم "فوبيا العولمة" بأن القول العولمة تقتل الوظائف، هى قول زائف، ويتساوى فى الزيف مع القول بأن العولمة تخلق المزيد من الوظائف.

ويذكرنا مؤلف كتاب "فوبيا العولمة" وهم من خبراء الاقتصاد المتميزين، بأن الرأسمالية هى "فعل دائم الخلق والهدم" وذلك فى إشارة إلى الاقتصادى الشهير الاسترالى المواد "جوزيف تشامبيتر"، فمنذ بدايات السوق الحرة، كان النمو الاقتصادى دائما يتجه إلى نظام يتواكب فيه الخلق، والهدم، هدم أنشطة ومنتجات ووظائف، يتلازم، ويتواكب جنباً إلى جنب مع خلق أنشطة، ومنتجات ووظائف.

إن المدقق في أحوال العالم النامى هذه الأيام، يجد أنه مقبل على فترة من أصعب الفترات التاريخية، فهو فى مواجهة خطيرة بين العزلة عن الحركة العالمية والمشاركة فى عولمة هذه الحركة، وكلاهما من الخيارات الصعبة التى تتطلب المواجهة بشكل حاسم.

وطريق المواجهة طريق واضح المعالم تحدده رؤية واضحة، وهى لن تتقدم دول العالم النامى بدون العمل بالأساليب الديموقراطية على المستويات الإدارية وغيرها من المستويات الإدارية وغيرها من المستويات التنفيذية، والسياسية.

تضيف سامية الساعاتى بأن **منهج الإدارة بالرؤية المشتركة، أو الإدارة على المكشوف**، أسلوب إدارى بسيط فى متطلباته، عميق فى آثاره، ويتم فيه الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولى، بحيث تنتقل رؤية المؤسسة الإدارية إلى عقل القائمين عليها ووجدانهم، وضميرهم، على اختلاف مستوياتهم الإدارية، والتنفيذية.

وفى هذه الحالة لا تقسم الأهداف الاستراتيجية، ولكن تقسم أدوار الوصول إلى هذه الأهداف، وتطلق الطاقات، وتعطى الحريات لكل العاملين بالإدارة للعمل، حسبما يتراءئ لهم بهدف الوصول إلى الهدف الاسمى المنشود، وهو تنمية الثروات البشرية، وتطويرها بشكل حقيقى. والإدارة على المكشوف ليست تنازلاً عن السلطة، ولكنها مشاركة فى استخدام الأدوات، وتسلم الأدوار إلى هدف يراه الجميع واضحاً.

ومن أهم مزايا هذا المنهج ما يلى:

١- يعالج منهج الرؤية المشتركة، أو الإدارة على المكشوف، أزمة الثقة، المتعلقة بحجب المعلومات بين العاملين، والقيادات، والإدارة، وعندما "يثق" العاملون، يقل التوتر والصراع، والمخفضان للإنتاجية، وعندما تثق الإدارة فى القائمين بالعمل، تقل تكلفة الرقابة الرسمية وغير الرسمية، التى أصبحت متعددة إلى درجة جعلت الخوف، يهدد العمل فى عديد من أبعاده. كما أن الثقة تحقق سرعة تقديم الخدمة وجديتها، وتقلل من تكلفة أنظمة الإشراف والمراقبة.

٢- ينمى منهج المشتركة، أو الإدارة على المكشوف، روح الولاء والالتزام والإنجاز والابتكار. نظراً لأن الإدارة على المكشوف، تخاطب جميع المستويات الإدارية والتنفيذية، فهى تحقق التكامل والترابط لنسيج المؤسسة، لأن الذى يؤدى إلى وجود رؤية مشتركة بين جميع المستويات ينسى فى الوقت نفسه أسلوب الرقابة الذاتية بين جميع المستويات، وتكوين أعظم صور الانتماء والولاء للمؤسسة.

وبذلك تتحرر الإدارة على المكشوف، من عقود الخوف من الخطأ، والفشل، وتسهم في صياغة المناخ المناسب للابتكار، الذى يشكل مفردات لغة المستقبل.

٣- يؤكد هذا المنهج، الرؤية المشتركة أو الإدارة على المكشوف، على تحقيق مربع التحفيز - المكافآت- العمل الممتع- التقدير - المشاركة.

٤- إن أسلوب الإدارة بمنهج الرؤية المشتركة، أو الإدارة على المكشوف، تخلق بنية عمل يسودها المناخ الديموقراطي الذى لم يصبح خياراً مطروحاً للمستقبل، لكنه أصبح ضرورة حياته لرؤية هذا المستقبل.

الإدارة المرئية:

وتستطرد سامية الساعاتى كذلك أن الإدارة المرئية هو وليد التجربة اليابانية، وتقترح زيادة تفعيلة فى دول العالم النامى، والتى تزداد فيها درجات التشويش المؤسسى، ويعد هذا النمط من الإدارة، من أهم أسباب نجاح التجربة اليابانية، وتسمى الإدارة فى اليابان Gemba Kaizen، أى إدارة المشكلة من مكان حدوثها، "أى من المكان" حتى يمكن إدارة الزمان، بالسرعة والدقة المناسبين للتخلص من جذور هذه المشكلة، ومنع تكرارها فى المستقبل. والإدارة من موقع الأحداث تهدف إلى التحسين المستمر، وبناء عليه، فهى إدارة الحاضر، لاكتشاف أوجه القصور، وإدارة المستقبل لتطوير المستقبل لتطوير الأداء.

وللتشويش الإدارى أو المؤسسى أسباب عدة مما يؤدى إلى إهدار شفافية المؤسسة فى محاورها المتعددة ومن بين تلك الأسباب ما يلى:

١) تحول مفهوم الولاء إلى بعض أشكال النفاق التى تهدف إلى إرضاء القيادات، حتى وإن استدعى ذلك إدعاء مثالية الأداء، ومحاولة تضليل الرؤساء.

٢) تعدد الجهات الرقابية، وتحول الخوف، إلى ثقافة Culture للعمل المؤسسى.

٣) الخوف والتضليل، عملة واحدة، وتسود هذه العملة، فى حالة انشغال بعض القيادات بإدارة الأعمال المكتبية، وانفصالها عن أرض الواقع، ووقوعها فريسة للخداع المؤسسى، الذى غالبا ما يبدأ من القاعدة والمقربين.

٤) انتشار ظاهرة "العنف الإدارى"، التى قد تجبر القيادات الوسيطة على إخفاء الحقائق، أو تلوينها.

٥) انعكاس مفهوم "الإدارة فى خدمة المؤسسة" إلى "المؤسسة فى خدمة الإدارة"، فيقع فى التركيز على الإيجابيات بالمبالغة فى أبعادها وإخفاء السلبيات، وعدم الاستفادة من وضعها ضمن آليات هذا التحول الشاذ فى المفهوم.

وأسلوب الإدارة المرئية، أسلوب مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع، وهو يعمل على التخلص من جذور المشكلة، والعمل على منع تكرارها فى المستقبل. وهو يستند إلى تكامل عناصر الإدارة وهى: التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والتطوير. ولابد لكى تثمر هذه العناصر من التمسك باستراتيجيات هامة نلخصها فى: وضع قواعد واضحة للعمل، واستراتيجية التطهير التى تستوجب النزول إلى أرض الواقع لتشخيص المشكلات وأسبابها بدقة، حتى يمكن الوصول إلى العلاج المناسب.

وتوضح **سامية الساعاتى** مظاهر الخوف الوظيفى فى المجتمع المصرى:

١ – إن فاتك الميرى اتمرغ فى ترابه:

من بين المأثورات الشعبية مثل ساد منذ عشرات السنين، بين الناس فى مصر، ويعد تجسيدا لنوع من الخوف الوظيفى، الذى يؤكد ضرورة السعى نحو تأمين لحاضر، والمستقبل، بالالتحاق بالعمل الحكومى.

فى وقت كان فيه هذا العمل، يمثل النقيض الأمن، للعمل فى القطاع الخاص المصرى الخاضع تاريخيا لأمزجه أصحاب الأعمال، فى وقت كانت فيه النقابات العمالية، ومنظومة التأمينات ضعيفة، أو ربما منعدمة التأثير، والوجود.

٢ – يلاحظ بشكل عام، أن الخوف الوظيفى يتعاظم كلما ضعف العمل النقابى والتأمينى:

وهناك قول مأثور أخر شاع فى الثقافة المصرية وهو "تشتغل كثير، تغلط كثير، تتعاقب، ما تشتغلش، ما تغلطش، ما تتعاقبش".

وهذا القول المأثور يعنى أن قلة الإنتاج، وتجنب العامل احتمالات الوقوع فى الخطأ، والوقوع فى شرك المساءلة والعقاب ليجسد مدى الخوف الوظيفى من العقاب، ويدلل على أثره فى الإنتاج، وحجم العمل.

٣ – يتردد داخل بعض المؤسسات فى مصر منذ زمن بعيد مثل شعبى يقول: "اربط الحمار مطرح ما يقول صاحبه".

ومن الواضح أن مثل هذا المثل الشعبى يقطع الطريق على الابتكار، والمبادرة، والدعوة إلى ضرورة الامتثال والخنوع، وعدم إبداء الرأى خوفا من العقاب الوظيفي، إذا ما أبدى العامل أو الموظف رأيا وأفاد باقتراح، وخصوصا إن كان يبين أن صاحب العمل ليس على صواب.

٤ – يتعاظم الخوف الوظيفى فى الشركات المتعددة الجنسية، والتى تعمل بها جنسيات مختلفة.

٥ – يتعاظم الخوف الوظيفى، كلما كان الفصل، أو الفصل، من الوظيفة، هو السيف المسلط على رقاب العاملين.

٦ – يظهر الخوف الوظيفى بين فئات معينة من العاملين فى المؤسسات دون غيرهم.

ثامنا- استراتيجيات مواجهة الخوف الوظيفى[٧٢] أو رفع معدلات الثقة:

توجد مجموعة من الاستراتيجيات التى يؤدى اتباعها إلى رفع معدلات الثقة بمحيط العمل ومنها بناء علاقة طيبة بدون خوف قائمة على التعاون المتبادل، والثقة، وحسن استقبال وتفهم وجهات النظر مع الحرص على تنمية مهارات الاتصال الفعال، وكذلك تقوية العلاقات بين رؤساء المرؤوسين، مع وضوح الدور لكى يعرف كل منهم توقعات الآخرين منهم بالإضافة إلى توقعات الفرد تجاه نفسه، وأيضا يعتبر من الاستراتيجيات الفعالة فى هذا الصدد الحرص على سيادة السلوكيات الموضوعية الطبيعية بمعنى أنه بدلا من اللوم يجب الحرص على الثناء على الأعمال الجيدة، مع تعويد الأفراد على تحمل المسئولية بدلا من المغالاة المطالب، إلى جانب تبادل المعلومات لتنمية الفرد وتنمية المنظمة مع استخدام لفظ نحن "بدلا من" الأنا".. وتغيير النظرة التشاؤمية وتحويل الفروض السلبية إلى النظرة التفاؤلية مع التعويد على الفروض الإيجابية، والانتقال من صوت القول إلى صوت الفعل، لأن الكلام سهل والفعل صعب إلا أن صوت الفعل أقوى وأعزب من صوت القول.

ويحتاج المدراء لتنفيذ استراتيجيات رفع معدلات الثقة وتبديد الخوف إلى مجموعة من المهارات التى تدعم سلوكياتهم وتصرفاتهم مثل الإصغاء النشط، والتمتع بمهارات الاتصال الفعال، والتصرف كلاعبى أدوار على استعداد لتنفيذ ما يسألون فيه الآخرين لتنفيذه، مع العمل كوسطاء لتحويل الخوف إلى ثقة، وتشجيع الاقتراحات، مع القدرة على إحداث التغيير الفعال، واليقظة لحسن استخدام الفرص المتاحة، والعمل على إيجاد الفرص، مع المبادرة بالحديث لتبديد الخوف، وتبنى استعداد الرغبة فى التعلم والاستعانة بالمستشارين والخبراء من خارج المنظمة عند الحاجة.

ومن المقترحات التي تساعد في التعامل مع إنكار وجود الخوف بمنظمة الأعمال هى التعود على مناقشة موضوع الخوف على الجانب الرسمي، واستخدام مدخل النظم فى مناقشة موضوع الخوف على الجانب الرسمي. مع استخدام مدخل النظم بدلا من لوم الأفراد لعدم وجوده والحرص على الحد من الخوف تدريجيا على الأجل الطويل، واستخدام قوائم الاستقصاء بالنسبة لأغراض الخوف وتكاليفه الباهظة من خلال أسئلة معينة حول الخوف (هل هو حادث؟ ... ماذا يجب عمله تجاهه؟ وما هى التكلفة المادية والمعنوية؟ .. إلى غير ذلك) أيضا من المقترحات الإيجابية فى هذا الصدد هى التعود على مشاركة القضايا التى تهمك مع القادة مع محاولة تفهم كيفية القضاء على الفجوة بين القول والفعل أو بين الكلمات وبين التصرفات.

ويجب على المدراء الحرص كل الحرص على احتواء الخوف والعمل على تخفيفه والحد منه بمجرد ظهوره والعلم بإثاره الهدامة ومن ثم يجب على المستويات الإدارية المختلف تجنب السلوكيات السلبية، والنظرات التشاؤمية القائمة على الاستغلال مثل الصمت والنظرات المريبة، والتجاهل، والغضب، والتهديد، والوعيد، واللوم .. الخ.

هناك من يتخصص فى نقل الأخبار عن المشكلات الإنسانية الخاصة بالأفراد والمشكلات الفنية الخاصة بالنظم السائدة، وقد تستقبل تلك الأخبار بمكافئة ناقلها معنويا من خلال صور التقدير المختلفة لحث الجميع على الكلام، والتعبير عما يجول بخواطرهم، ويحب الحذر من ناقل الأخبار مع عدم التفاعل معه بطريقة دفاعية، حيث أن العبرة ليست بكيفية وصول الرسالة ولكن العبرة بموضوع الرسالة نفسها، ومن ثم يجب التركيز على موضوع الرسالة بالكامل مع خلق جو مريح، والحديث مع ناقل الرسالة عن

الموضوعات والقضايا الشخصية ذات الصلة بالنظم السائدة لحثه على المشاركة فى حل المشكلات بدلا من الحديث حول القضايا الشخصية، .. أما بالنسبة للبحث عن الأخبار السيئة فمما لا شك فيه أن استقبال الأخبار والتفاعل معها يحتاج إلى مهارات خاصة للتعرف على الأوضاع السائدة بالمنظمة، وتوجد عدة طرق للبحث عن المعلومات مثل طرح الأسئلة المفتوحة حول العمل، مع الاضطلاع بدور فعال من خلال الملاحظة والتعلم، كيفية التعامل مع أخطائنا، وذلك مع التأكيد على مزاولة عملية الاتصالات الإدارية بفعالية.

كما توجد مجموعة من السلوكيات المريبة، والمنفردة، والمسببة للتوتر مثل سرية القرارات، وسوء الاتصالات وعدم الانسجام فى مزاولتها، وتجاهل وجهات النظر، وعدم الالتزام بالقواعد السلوكية المقررة، وآداب المهنة .. كل تلك تصرفات تثير الشكوك وتؤدى إلى انعدام الثقة وانتشار الخوف، وللحد منها يمكن التعود على حسن استقبال الناس، ومساعدتهم مع تشجيع الأفراد على الحديث، وإعلامهم بالأحاسيس تجاههم، وتوفير الوقت لاستشارات العاملين وإتاحة الفرصة، والتأكد من وصول لرسالة، والتفاعل مع العالم والمناخ المحيط والإجابة على أسئلة الناس، مع تعريف الإفراد بموقفهم، مع الابتعاد عن مثيرات التوتر.

وبالنسبة لمناقشة قضية المحظورات: فتعتبر من أقوى الطرق المؤثرة فى تخفيف حدة الخوف والتعامل معه مهنيا، من خلال عرض الأفكار، وتحديد القضايا المحظورة ومناقشتها، والحديث عنها مع التصرف الإيجابى الملائم، ويمكن اتباع العديد من الاستراتيجيات لتقليص عدد القضايا الخفية المحظور مناقشتها من خلال طرحها بمداخل غير رسمية.

الفصل الخامس

موقف الإسلام من التحديات الدولية[٧٢]

أولا- مظاهر الخوف الوظيفى من وجهة النظر الدينية.

ثانيا- مواجهة ظاهرة الخوف الوظيفى من وجهة النظر الدينية.

ثالثا- محاور إدارة الكتاب المفتوح من وجهة النظر الدينية.

رابعا- التحديات والإسلام.

- التحدى لتصبح ناشرا للسلام.
- التحدى لتصبح رحيما فى كل معاملاتك.
- التحدى لتصبح فاهما متمسكا بالدين.

الفصل الخامس
موقف الإسلام من التحديات الدولية

وللإجابة على السؤال الرابع إلا وهو الإسلام في مواجهة التحديات يتضح ما يلي:-

أولا- ظاهرة الخوف الوظيفي:-

يرى أحمد عمر هاشم[٧٣] إن ظاهرة الخوف الوظيفي تتنوع كما يلي:

١) هناك خوف وظيفي ناشئ عن عدم الثقة بين الأفراد، وكثرة الشائعات، أو ناقلي الكلام، وعدم التحدث وجها لوجه في أمور العمل، في مؤسسات العمل ودوائره. وكان الرسول صلى الله عليه وسلم يعالج الشائعات بتوجيه أصحابه أجمعين وقوله لهم: "لا يبلغني أحد عن أحد شيئا فإني أحب أن أخرج إليكم وأنا سليم الصدر".

٢) هناك خوف عندما يعمل الفرد وهو غير مستريح نفسيا، لأنه يشعر بأن رئيسه يتتبع عوراته، ويرصد سقطاته وفي التوجيه النبوي إرشاد هو: "إنك إن اتبعت عورتهم أفسدتهم أو كدت تفسدهم".

وتتفق الباحثة مع أحمد عمر هاشم في أن هذا لا يفقد عنصر الرقابة والتقويم والمتابعة، وإن الرقابة لابد أن تكون مقترنة بالأمان والاستقرار حتى لا يخاف الأفراد، أما إذا خافوا من عقوبة لعدم اتقان العمل أو بسبب تقصيرهم فهذا أمر لابد منه فلابد أن يحاسب الإنسان المقصر والمهمل حتى تسير أمور الحياة، وهذا يتفق مع مبدأ المساءلة في مدخل إدارة الكتاب المفتوح، والمساءلة للجميع.

٣) وهناك الخوف عن عدم القيام بالأمانة على أكمل وجه، بأن كان الإنسان ضعيفا أو ليس أهلا لأدائها، وهذا لابد أن يستعين بمن يوجهه

ويرشده، ولا يتحرج من طلب المشورة أو التدريب والتعليم للإخـلاص فى العمل، واتقان العمل ضرورة.

"إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" إضافة إلى أن هذا الفـرد لابد أن يكون مسئولا عن عمله مسئولية كاملة فقد قال صلى الله عليـه وسلم: "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته فالإمام راع ومسئول عـن رعيته، والرجل راع فى أهله وهو مسئول عن رعيته، والمرأة فى بيت زوجها راعية وهى مسئولة عن رعيتها، والخادم راع فى مـال سـيده راع وهو مسئول عن رعيته" (البخارى).

ثانيا- مواجهة ظاهرة الخوف الوظيفى:-

وأضاف أحمد عمر هاشم بعض أمور لمواجهة الخوف الوظيفى أهمها:

أ- أهمية الأمانة فى العمل والقدرة على أدائها:

إن أهم أساس فى العمل هى القـدرة الجسـمية والعقليـة والانفعاليـة والاجتماعية. فسيدنا يوسف عليه السلام لم يطلب القيام على شئون المال لأنه صاحب تقوى وورع فقط بل ولأنه عليم بذلك وحفيظ وقادر قال "اجعلنى على خزائن الأرض إنى حفيظ عليم" (سورة يوسف أية ٥٥).

وعن أبى ذر رضى الله عنه قال: يا رسول الله ألا تسـتعملنى؟ قـال: فضرب بيده على منكبى ثم قال: "يا أبا ذر إنك ضعيف، وإنها أمانـة، وإنهـا يوم القيامة خزى وندامة، إلا من أخذها بحقها وأدى الذى عليه فيها" (مسلم).

وقال الله تعالى فى القرآن الكريم مؤكدا على الأمانـة ومحـذرا مـن الخيانة "يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أمانـاتكم وأنـتم تعلمون ..." سورة الأنفال (٢٧، ٢٨).

ب – مسئولية رئيس العمل (العدل):

إن على رئيس أى عمل من الأعمال مسئولية كبرى فى تحقيق العـدل بين الناس. قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "ما من عبد يستر عنه الله عز وجل رعيته، يموت يوم يموت وهو غاش لرعيته إلا حرم الله تعـالى عليـه الجنة" (البخارى ومسلم).

وقال الله تعالى "الذين آمنوا ولم يلبسوا إيمانهم بظلم أولئك لهـم الأمـن وهم مهتدون".

إن المسئولية فى الشـريعة الإسـلامية منظومـة واسـعة ومتعـددة ومتكاملةتتكون من عناصر وأهم عناصرها العدل وعدم الظلم وعدم الغـش والأمانة وهو ما تنادى به مدخل إدارة الكتاب المفتوح.

جـ – مسئولية العامل (الإخلاص):

على العامل أو الموظف وعلى كل إنسان يعمل فى مجال ما أن يخلص فى عمله وإن يتقنه، وعلى من يقوم بعمل تجارى مثلا ألا يحتكر فيدخر مـا يشتريه الناس منه إلى وقت الغلاء لبيعه بسعر أعلى فقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : "من أحتكر فهو خاطئ". (رواه مسلم)

د – تأمين العمل والعاملين (الحق):

إذا أردنا أن ينتشر الأمان فعلينا أن نجهر بالحق وأن نشهد به ولو على أنفسنا، وأن يكون رئيس العمل نموذجا أمثل لمن يرأسهم، فهو القـدوة الـذى يسيرون على هديه، وألا يسمح للمنافقين والمتسلقين وناقلى الكلام عن الغيـر فى التأثير فيه.

والإخلاص فى العمل هو أهم شيء فى تحقيق الأمان للعامل حيث تزيد الإنتاجية وتزداد معها الأرباح والحوافز الإيجابية والتقدير بكل أشكاله وأنواعه.

قال الله سبحانه وتعالى: "وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون".

ثالثا- محاور إدارة الكتاب المفتوح من الوجهه الدينية:-

تتطلب إدارة الكتاب المفتوح عددا من محاور الإصلاح[٧٤]، والتى يفترض أن تتمسك بها الإدارة المدرسية أهمها ما يلى:-

١ - **المحاسبة الشاملة عن الأداء:** حيث تؤكد أحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم: "لا تزولا قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه، وفيما انفقه، وعن عمله ماذا عمل به".

٢ - **التغيير إلى الأفضل والارتقاء بالأداء:** التغيير يلزم أن يصدر عقيدة وعن إيمان وفقا لقوله تعالى "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم" (سورة الرعد أية ١١).

٣ - **الصدق والثقة والأمانة وحسن الخلق:** قال: رسول الله صلى الله عليه وسلم أربع إن كن فيك فلاعليك مافاتك من الدنيا: صدق الحديث، حفظ الأمانة، وحسن الخلق، وعفة مطعم".

ويقول الله سبحانه وتعالى تعظيما وتقديرا لأهمية الأمانة التى يحملها الإنسان "إنا عرضنا الأمانة على السماوات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها وأشفقن منها وحملها الإنسان ..." (الأحزاب أية ٧٢).

٤ – **فى الجودة والاتقان والإحسان:** قال رسول الله صلى الله عليه وسلم ما يلى:

- "إن الله كتب على الإحسان على نفسه فإحسنوا".
- "ن الله يحب من العامل إذا عمل أن يحسن".
- "إن الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه".

٥ – **التعلم من أول مرة وعدم الوقوع فى الخطأ:** أعتبر الإسلام أن تكرار الأخطاء دون اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجنب تكرارها من معالم ضعف الإيمان حيث قال الرسول صلى الله عليه وسلم: "المؤمن كيس فطن"، "لا يدلدغ المؤمن من جحر مرتين".

٦ – **مداومة التعلم وتعظيم دور العلماء والاستفادة من نظم المعلومات:**

- أن أول رسالة وجهت للرسول صلى الله عليه وسلم وللبشرية جمعا فى الإسلام هى "أقرا" أول أية فى القرآن الكريم.
- وتفضيل العلماء أمر مقدر فى الإسلام فى قوله تعالى: "قل هل يستوى الذين يعلمون والذين لا يعلمون إنما يتذكر أولوا الألباب". (سورة الزمر أية ٩).
- وفى الاستفادة من نظم المعلومات والبحوث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "الحكمة ضالة المؤمن فحيث وجدها فهو أحق بها".

٧ – **فى الإخلاص وأحياء الضمائر:** قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الله لا يقبل من العمل إلا ما كان له خالصا وابتغى وجهه".

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم أيضا "إن الله لا ينظر إلى أجسادكم ولا إلى صوركم ولكن ينظر إلى قلوبكم وأعمالكم" أى إلى الضمائر.

٨ – **فى تسجيل وإحصاء أعمالنا فى نظم المعلومــات:** يقــول الله ســبحانه وتعالى "وكل شيء أحصيناه كتابا". (سورة النبأ آية ٢٩).

٩ – **فى تعظيم النفع العام:** من أحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم:

"أحب الناس إلى الله أنفعهم".

"خير الناس أنفعهم لأهله"

"خير الناس أنفعهم للناس".

١٠ – **وفى الإصلاح والتصحيح:** قال رسول الله صلى الله عليم وسلم:

"من رأى منكم منكرا فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلســانه، فــإن لــم يستطع فبقلبه، وذلك أضعف الإيمان".

١١ – **فى مطابقة الأقوال للأفعال والاســتقامة:** "كبر مقتا عند الله أن تقولــو مالا تفعلون".

وتعميقا لسلوك الاستقامة كميثاق وعهد ومنهاج حياة فإننا نكرر يوميــا فى ركعات صلواتنا "أهدنا الصراط المستقيم" فى فاتحة الكتاب.

١٢ – **فى تكوين فرق العمل والاتحاد:** قال رسول الله صلى الله عليه وســلم: "إن الله يرضى لكم ثلاثا ويكره لكم ثلاثا، فيرضى لكم أن تعبدوه ولا تشركوا به شيئا، وأن تعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا ويكره لكم: قيــل وقــال، وكثرة السؤال، وإضاعة المال".

رابعا– موقف الإسلام من التحديات:–

الحضارة الإسلامية تتفوق ولا تتراجع أحمد عمر هاشم

أشار علماء إدارة الجودة الشاملة[٧٥] إلى بعض تحــديات هامــة، تــم توجيهها إلى مدير الألفية الثالثة، وأوصوا بضرورة الاستعداد لها، ومنها على سبيل المثال:

- التحدى لفهم كل ما تشتمل عليه إدارة الجودة الشاملة.
- التحدى لتصبح قائدا لفريق عمل.
- التحدى لتصبح ماهرا فى الاتصالات.
- التحدى للاستمرار فى التعليم.
- التحدى للتحسين المستمر.
- التحدى لتصبح ماهرا فى اتخاذ القرارات.

ويتضح أن التحديات تعنى، ما يفترض أن تكون عليه فى المستقبل القريب، أو ما الذى يجب أن تكون مستعدا له لمسايرة الحديث من أية أمور تستجد على الساحة الدولية.

لقد عبر **أحمد عمر هاشم**[٧٦] عن دور الإسلام فى مواجهة تلك التحديات أو الأمور المستجدة التى تواجهها المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، والتى تفرض على الدول الاستعداد لها، أو بمعنى أخر ما الذى يجب أن يكون عليه للتكيف مع هذه الأمور.

١ – **فبالنسبة لظاهرة الإرهاب:** وما تمارسه إسرائيل فى الأراضى الفلسطينية من سلب ونهب واستيلاء وتجويع وتخويف وإلحاق إضرار بالبشر وتدمير منشآت على واحد من المقدسات وهو القدس الشريف أولى القبلتين وثالث الحرمين، والذى يمثل عقيده المسلمين، ومعلم من معالم الدين إن الشعور بالعلم والعدوان يولد الانفجار، وإن حضارة الإسلام هى حضارة بناء لا تقر أبدا بالعدوان قال الله تعالى "إن الله يأمر بالعدل والإحسان وإيتاء ذى القربى، وينهى عن الفحشاء والمنكر والبغى".

إن قادة الدول الإسلامية تتمسك بالإسلام والمسالمة المتعاونة، لقد صارح الرئيس محمد حسنى مبارك شعبه وحكام الشعوب فى ملتقى عالمى

بأن مواجهة العنف ليس بالعنف ولكن بالعقل والحكمة، وهذه دعوة مخلصة حكمة عاقلة تنسجم مع شريعة السماء. أدت العقل والحكمة والمسالمة هو التحدى الحقيقى لظاهرة الإرهاب.

٢ – بالنسبة لقسوة القلوب والقتل العمد والإيذاء:

إن قتل النساء والأطفال والمسنين فى العراق، يعبر عن قسوة القلوب وفظاظتها وبعدها عن ما أمر به الله سبحانه وتعالى.

قال الله تعالى: "ومن يقتل مؤمنا متعمدا فجزاؤه جهنم خالدا فيها وغضب الله عليه ولعنه وأعد له عذابا عظيما".

ونبه الرسول صلى الله عليه وسلم:

– كيف دخل رجل الجنة وغفر الله له لأنه سقى كلبا شربه ماء.

– وكيف دخلت أمراة النار لأنها حبست هرة.

– عندما مرت جنازة لرجل يهودى وقف الرسول صلى الله عليه وسلم، وعندما قيل له: إنها جنازة ليهودى قال: أوليت نفسا؟

– والإسلام دين عالمى، تلخصت رسالته فى كلمة واحدة هى الرحمة، قال الله تعالى لرسوله صلى الله عليه وسلم: "وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين".

ويلاحظ أن الإسلام يطالب جميع الأفراد بالرحمة، بمعنى أخر أن ظاهرة القتل العمد والإيذاء وقسوة القلوب المتفردة على الساحة الدولية تتطلب أن يكون الفرد رحيما فى كل معاملاته، أو أن الرحمة هى التحدى الحقيقى لظاهرة قسوة القلوب والقتل العمد والإيذاء.

٣ – تضيف الباحثة: إضافة بسيطة هى: ظاهرة التفريط فى الدين: تشير كثير من كتب الغرب المتقدم إلى أن الدين محذر للشعوب يغيبها ويؤخرها

ويجعلها في ذيل قائمة الدول إذا تمسكت به، وترى الباحثة عكس ذلك تماما وفقا لقول الله سبحانه وتعالى" إن تنصروا الله ينصركم ويثبت أقدامكم".

إن رسول الله صلى الله وسلم حين أسس خير أمة أخرجت للناس، أسسها على الإيمان، والعدل، والحق ونشر الفضيلة ومحو الرزيلة، لقد تكونت الحضارة الإسلامية، فأضاءت العالم أجمع، وكانت توجيهات رب العزة سبحانه وتعالى إلا يكتفى المسلمون بما هم عليه، بل عليهم أن ليسابقوا الزمن، بالاجتهاد وأعمال العقل وذلك مصداقا لقوله تعالى "سنريهم آياتنا في الآفاق وفي أنفسهم حتى يتبين لهم أنه الحق".

إذن التمسك بكتاب الله وسننه هو التحدى الحقيقى لظاهرة التفريط في أمور الدين.

الفصل السادس

إدارة التغيير نحو استراتيجيات القرن ٢١

مقدمة

أولا- تاريخ التغيير التعليمى.

ثانيا- مفهوم التغيير التعليمى وخصائصه.

ثالثا- أنواع التغيير.

رابعا- قوى التغيير الإيجابية والسلبية.

خامسا- مداخل التغيير.

سادسا- استراتيجيات التغيير.

سابعا- إدارة التغيير.

ثامنا- التغيير المدرسى.

الفصل السادس

إدارة التغيير نحو استراتيجيات القرن ٢١

وتتضح مظاهر هذا الفصل من خلال الإجابة على السؤال الخامس.

تقديم:

إن إدارة التغيير Change Management أصبحت علماً له أصوله وقواعده الفكرية ومدارسه التنظيرية[٧٧]. وإدارة التغيير التعليمى عقد من أجلها المؤتمرات وتبارت فى معالجة جوانبها الجامعات ومراكز البحث فى الدول المتقدمة والنامية[٧٨].

ولما كان من صفات العمل التعليمى الحركية الدائمة Dynamic والتغير المستمر، وكذلك القوى الثقافية المؤثرة فى هذا العمل هى أيضا فى حركة وتغير، وجب على الإدارة العليا التعليمية بمصر أن تكون دائما على حذر تام بكل تغير يطرأ على الحياة الاجتماعية. ولهذا قيل أن العناية بأمر التغيير هو الاهتمام بأمر المستقبل، ويعبر عن ذلك فى إدارة الأعمال باصطلاح التخطيط[٧٩].

إن الفاعل الأساسى فى عملية التخطيط هو التحقق من أوجه النقص فى أحوال العمل الراهنة التى تشير إلى ضرورة حدوث التغير المطلوب[٨٠].

لقد تنبهت مصر إلى أهمية التغيير التعليمى، فصارح الرئيس محمد حسنى مبارك الشعب فى خطابه يوم ١٥ نوفمبر ١٩٩١ بخطورة موقف التعليم، ودعا إلى تعاون جميع الوزارات والقادة وأصحاب الرأى لإنقاذ هذا الصرح الهام[٨١].

كما اهتمت وزارة التربية والتعليم بأمر التغيير للحفاظ على الحيوية الفاعلة فى مراحل التعليم، ولعل سياسة التحسين فى الثانوية العامة ، وتطوير الثانوية العامة تعد كلها أمور تعليمية خضعت للتغيير والبديل واختلاف الأحوال عما كانت عليه.

توجد بعض افتراضات حول التغيير أجمع العلماء عليها هى:-

١- أصبح التغيير سنة من سنن الحياة.

٢- أصبح للتغيير سرعة وآثار على منظمات الأعمال.

٣- تعتبر أى إدارة اليوم مسئولة عن مواكبة التغيير الفعال.

٤- هناك نوعان من التغيير أحدهما بناء والأخر هدام.

٥- يأتى التغيير من كل اتجاه.

٦- يعتبر التغيير من أعلى إلى أسفل أكثر فعالية.

٧- سيظل التغيير يعانى إلى حد ما- من مشكلة إدارته.

٨- ننظر إلى قادة التغيير على أنهم أبطال وإلى مقاومى التغيير على أنهم أقزام.

٩- يناصر العاملين التغيير إذا كان فى صالحهم.

١٠- يميل العاملين إلى مقاومة التغيير الذى يحدث لصالح المنظمة.

ويقع على عاتق القيادات التعليمية بوزارة التربية والتعليم مسئولية إدارة التغيير على المستوى المركزى أو المحلى أو المدرسى على حد سواء. إن معرفة القيادات المدرسية بالاتجاهات المعاصرة فى التغيير من حيث: أبعاده، وأنواعه، ومعرفة قواه الإيجابية والسلبية، ومداخله، وكيفية التعامل معه، ومحاور إدارته واستراتيجياته ... إلى ما شابه ذلك، سيساعد فى الوصول إلى درجة أعلى من القوة فى الأداء، ويحقق الارتقاء والهيمنة التعليمية.

ويثار تساؤل هام، إلا وهو ما طبيعة التغيير التعليمى، وما تاريخه، وما هى أنواعه، وقواه الإيجابية والسلبية، وأهم مداخله، وكيفية إداراته. وما هى استراتيجيات القرن ٢١؟ وهى إجابة السؤال الخامس.

أولا- تاريخ التغيير التعليمى:

يميل المؤرخون إلى تقسيم التاريخ إلى ثلاثة مراحل: تاريخ العصور القديمة، وتاريخ العصور الوسطى، وتاريخ العصور الحديثة[٨٢].

إن التغيير ظاهرة ملاصقة للوجود الإنسانى. ففى العصور القديمة أهتم قدماء المصريين بتوجيه المعارف والمعلومات لإحداث تغييرات تربوية هادفة، كما عنيت بلاد اليونان بأمر التغيير، حيث قال الفيلسوف اليونانى هيرقليطس أن التغيير هو قانون الوجود.

وفى العصور الوسطى: المسيحية عنى رجال الدين المسيحى بأمر المستقبل لتحقيق أهداف التغيير، وعندما جاء الإسلام أحدث تغييرات هائلة، وذلك من خلال تعاليمه التى أكدت على أهمية التخطيط والتدبر للمستقبل لإحداث التغيير المنشود، يقول الله تعالى "(ولتنظر نفس ما قدمت لغد)" سورة الحشر: أية ١٨، ويقول تعالى "وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل" سورة الإنفال: أية ٦٠، كما أحدث النبى محمد صلى الله عليه وسلم تغييرات مادية ومعنوية أرسى بها نظاماً جديداً وأشاد حضارة وأقام أشكالاً حسنة من العلاقات.

وفى العصر الحديث: تم الاهتمام بأمر المستقبل وبالتغيير عند ظهور مصطلح التخطيط على يد الاقتصادى النمساوى "كريستيان شويندر" فى مقال له عن النشاط الاقتصادى فى عام ١٩١٠م، ثم اكتسب اللفظ شهرة واسعة بعد أن أخذ الاتحاد السوفيتى به واستخدامه فى التخطيط الشامل لإحداث تغييرات قومية وذلك عام ١٩٨٢[٨٣].

وفى بداية الستينيات ظهرت بعض الحركات الإصلاحية للتعليم فى كل من أوربا وأمريكا[٨٤]. وعلى الرغم من ذلك وجد المسئولين أن أثر هذه الحركات الإصلاحية على التعليم كان قليلا جداً لوجود عدد من المشاكل[٨٥]، لذا عقد مؤتمر فى كمبريدج[٨٦]، والذى على أثره أنشا المركز الدولى للتغيير التربوى، ثم بدأت الدعوة إلى قيام برامج تعد القادة لإحداث التغيير المنشود.

ثانيا- مفهوم التغيير التعليمي وخصائصه:

التغيير في اللغة من (غير) الدهر: أحواله وأحداثه المتغيره، وأيضا تغيرت الأشياء: اختلفت[٨٧]. والتغيير: Change، في اللغة الإنجليزية، يعني التبديل[٨٨].

ويعرف التغيير في إدارة الأعمال بأنه نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود والمحددات القائمة وإزالتها والتأثير عليها من أجل تحقيق عدة مصالح تتم مع إرساء نظم جديدة وأشكال جديدة من العلاقات[٨٩].

وكذلك فإن التغيير يعني إزالة ما هو فاسد، وإحلال ما هو صالح محله.

أما التغيير التعليمي فيعرفه البعض [٩٠] بأنه تلك العملية المقصودة التي تهدف- من بين ما تهدف إليه- إلى التطوير والإصلاح والتجديد وربما التحديث، في آن واحد، ويكون هدفها النهائي تحقيق تقدم المجتمع.

وينبغي أن نشير إلى أن الكلمة الإنجليزية Change تقابلها كلمتان بالعربية هما: "التغيير" و "التغير" وإن كانت تستخدمان أحيانا على سبيل الترادف إلا أن هناك فرقاً بينهما، فالتغير عملية مقصودة ويتضمن قوة دافعة وراءه، أما التغير فهو غير مقصود ويحدث بطريقة تلقائية[٩١]. ويتضح أن التغيير حالة تختلف فيها الأمور وتتبدل من حال إلى حال، لأنه ناتج الجهد البشري للتغلب على القيود والقيام بالإصلاح، أو بمعنى أخر أن التغيير سلوك مقصود وموجه لإحداث التنمية وتقدم المجتمع.

أما خصائص التغيير الإداري فيوردها **محسن الخضيري**[٩٢] كما يلي:

الاستهدافية: التغيير يتجه إلى أهداف محددة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

الواقعية: يرتبط بالواقع، ويتم فى إطار الإمكانيات والموارد والظروف التى يمر بها المجتمع.

المشاركة: يحتاج القائمون بالتغيير إلى مشاورة التابعين ومشاركتهم وإحاطتهم بكل المتغيرات والقيود والضوابط التى تحيط بعملية التغيير.

الإصلاح: حتى ينجح التغيير لابد أن يتصف بالإصلاح وعلاج ما فى المجتمع من نقائص.

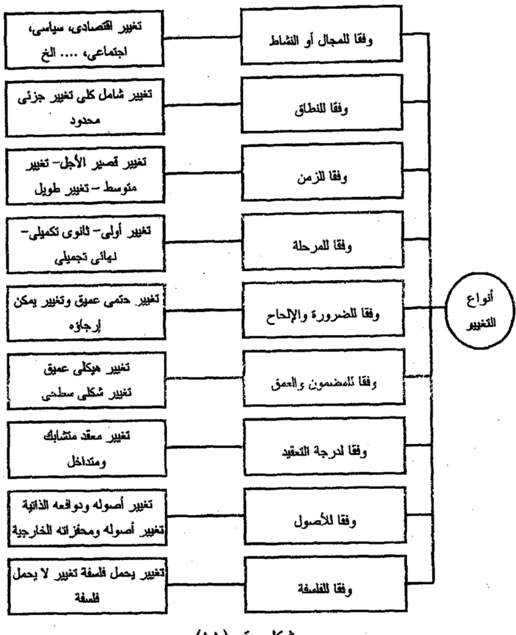
الرشادة: أى أن كل تصرف فى عملية التغيير لابد أن يخضع لاعتبارات التكلفة والعائد.

الشرعية: يجب أن يتم التغيير فى إطار من الشرعية القانونية والأخلاقية.

إضافة إلى الفاعلية والقدرة على التطوير والابتكار والتكيف السريع للأحداث.

ثالثا- أنواع التغيير:

تتلخص أنواع التغيير وفقا للشكل التالى:



شكل رقم (١١)

يوضح أهم أنواع التغيير الإدارى[٩٣]

وإذا أخذنا التغير كمرادف للتغيير فيلاحظ أن البعض[٩٤] أورد أنواعا للتغيير هي:

١- قد يكون التغير سيراً طبيعياً تلقائياً مستمراً في اتجاه معين.
٢- قد يكون التغيير تقدماً ارتقائيا مقصودا لتحقيق أهداف قائمة على البحث.
٣- قد يكون التغير عملية تراجعية أو نكوصاً حينما يخضع المجتمع لقانون الفناء الذى لا يرحم.
٤- قد يكون التغير انقلابا ثورياً شاملاً قد يؤدى إلى التحسن أو النكوص.
٥- قد يكون التغير محدود النطاق وجزئي.

ويضيف عبد العاطي السيد وسامية جابر[٩٥] أنواعاً أخرى للتغير الاجتماعي هي: التغير فى الأنماط الثقافية، والتغير فى النظم الاجتماعية، والتغير فى مراكز الأشخاص.

ويتضح- مما سبق- من كل من الشكل رقم (١٠)، وكذلك آراء علماء الاجتماع ما يلى:

- يوجد ترادف فى كلمتى التغيير والتغير، أو بمعنى أخر يلاحظ الاتفاق فى أنواع التغير الإدارى وأنواع التغير الاجتماعى.
- تعتبر أنواع التغيير الإدارى أكثر ثراءاً، كما أن علماء الاجتماع أضافوا بعض الأنواع الهامة إلى حد ما.
- وعلى العموم إذا ما طبق الشكل رقم (١١) على التعليم وبخاصة المدارس فسيحقق الأهداف المنشودة كما يلى:

١- التغيير المدرسى وفقاً للنطاق: وهو أن يتم التغيير بشكل شامل أى يشتمل كل ما فى المدرسة من أشياء، أو أن يكون جزئياً محدوداً بحيث يحدث تغيير فى عنصر واحد من عناصر المنظومة المدرسية ولا يتجاوزها إلى غيرها.

٢- التغيير المدرسى وفقا للزمن: بمعنى أن يستهدف المخطط ما يلى:
- تحقيق تغيير سريع قصير إجرائى تكتيكى يرتبط بموقف لحظى.
- تحقيق تغيير متوسط الأجل يرتبط أكثر بالسياسات التعليمية.
- تحقيق تغيير طويل الأجل يرتبط باستراتيجيات التعليم.

وكثيراً ما تتداخل الأنواع الثلاثة السابقة مع بعضها البعض.

٣- التغيير المدرسى وفقا للمرحلة: وهو يتضمن ثلاث مراحل:
- تغيير ابتدائى أولى وهو شديد الأهمية لأنه يحتاج إلى دراسة وافية لمجتمع التغيير، ويستلزم القيام بإجراءات تمهيدية لإعداد المناخ للتغيير.
- تغيرات ثانوية تكميلية تقوم بها القوى الدافعة للتغيير وهذه التغيرات ذات طابع تكميلى إضافى تدريجى.
- تغيير علاجى نهائى تجميلى: ويأتى هذا النوع لمعالجة أى قصور يكون قد حدث أثناء إجراء التغييرات الثانوية وهو تغيير نهائى حيث يحقق التوازن المنشود للمدرسة وهكذا بالنسبة لاختيار أى نوع من أنواع التغيير الذى يحقق الأهداف التعليمية.

٤ - التغييرات الإيجابية والسلبية:

إن الارتقاء والازدهار والحضارة هى نتائج مباشرة لإدارة جيدة للتغيير، وللتغيير نوعان من القوى هما[٩٦]:

- قوى التغيير الإيجابية التى لديها الرغبة والقدرة فى الوصول إليه وتتمثل فى: المصلحين الاجتماعيين، وقادة الرأى والفكر، والزعماء الجماهيريين، والعلماء والمخترعين، والفلاسفة.
- قوى التغيير السلبية: التى تعمل على إنجاح التغيير، وتحاول تقويض دعائمه وتتمثل فى: قوى المعارضة، قوى الرفض، وقوى التحجيم، وقوى المحافظة على القديم، وقوى اللامبالاة.

وبالنسبة للتعليم فقد أكدت بعض الدراسات المصرية الحديثة غياب الرغبة في التغيير من طرف هيئة التدريس ببعض مراحل التعليم[٩٧] وللوهلة الأولى قد يطلق على الهيئة التدريسية في هذه الحالة قوى التغيير السلبية، إلا أن مورت Mort قد أشار بعد دراسته للتجديدات التي تحدث تغيير في النظم التعليمية في الولايات المتحدة إلى أنه على المجدد أن يدرك أن انتشار المعرفة بالتجديد بطئ بين المعلمين في المدارس، كما أن التبني الكامل للتغييرات التربوية قد يتطلب ما يقرب من خمسين عاما لتطبيقه[٩٨] وأيدته في ذلك تقارير منظمة التعاون للتنمية الاقتصادية لدول أوربا (OECD).

لقد أصبح التغيير نمط تغيير الحياة، والأسلوب الوحيد للتعامل معه هو الاستجابة، حيث أصبح الصدام معه أمراً لم يعد مقبولاً ولا ممكناً، وعلى الرغم من ذلك فإن التعامل معه اتخذ اتجاهين شائعين هما:

الاتجاه الأول: اتجاه سلبي يقوم على عدم الاستجابة لمطلب التغيير، والصدام معه، ورفض القيام به، ووضع العراقيل أمامه، والحيلولة دون استمراره.

الاتجاه الثاني: اتجاه إيجابي يقوم على فهم واستيعاب مطلب التغيير، والاستجابة له، والعمل على تحقيقه.

- ويقع على عاتق قوى التغيير الإيجابية بعامة وقيادتها بصفة خاصة مهمة إحداث التغيير التعليمي. سواء استخدمت في ذلك سلطتها الرسمية، أو سلطتها المقبولة أي الشخصية، أو معرفتها ومهاراتها وممارستها للعلوم الإدارية[٩٩].

ويتساءل **محمد منير مرسي**[١٠٠]، ما دور المصلحين التربويين في إحداث التغيير؟ ويجيب بقوله أن المصلح التربوي هو أكثر من مجدد أو مخترع لأنه يؤمن بالتغييرات المهمة، فلا ينتهي دوره بمجرد أن يقول كلمته في التغيير،

بل أن هناك مصلحين قاموا بإنشاء مدارس خاصة لتطبيق آرائهم في الإصلاح أمثال: جون ديوى وفروبل ونيل. وهناك مصلحون يعملون كمستشارين لنظم تعليمية مختلفة، والبعض الأخر يقوم بالتدريس لإحداث التغيير التربوى.

خامسا- مداخل التغيير:-

للتغيير مداخل متعددة، تحتاج إلى معرفة وتحليل واستبصار حتى يتم اختيار أفضلها، ويرى محسن الخضيرى[١٠١] مداخل التغيير هى:

١- مدخل رفض الماضى: أى رفض ما هو قائم الآن بلغة الأمس بكل أخطائه، وذلك من خلال تجسيم ظلم وبشاعة الماضى، وإظهار جرائمه وإعلان أسراره ... إلى ما شابه ذلك.

٢- مدخل الانسلاخ عن الحاضر: أى الابتعاد عن الواقع الراهن بأبعاده وجوانبه، حيث يكون المجتمع ضحية تيارات عاصفة متناقضة ومتعارضة من الآراء والأفكار، وذلك من خلال عدة أساليب متتابعة منها: أسلوب البعث من الحاضر وأسلوب اليقظة الحاضرة ... إلى ما شابه ذلك.

٣- مدخل أحلام المستقبل: أن المستقبل وأحلامه كحلم النمو والتفوق والامتياز، أحلام دافعة نحو التغيير ويستخدم هذا المدخل مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية لتحقيق تلك الأحلام.

لقد شهدت مصر محاولات للإصلاح الإدارى التعليمى تمثل البعض منها فيما يلى[١٠٢]:

- إنشاء مجالس المديريات عام ١٩٠٩.
- إنشاء المديريات التعليمية عام ١٩٣٩.
- تجربة لا مركزية التعليم فى محافظة الجيزة عام ١٩٥٦.

كما قامت مصر باستخدام عدة محاور لإحداث التغيير التعليمي المنشود. فقد أعادت بناء نظام التعليم العام وذلك عام ١٩٥٦، وأنشأت المرحلة الإلزامية فى عام ١٩٨١، وتوسعت فى الجامعات الإقليمية[١٠٣]. كما انفتح التعليم المصرى على العالم مقارناً نفسه به، ومن ثم عمل على تطوير ذاته. ولعل اتفاقية مبارك- كول للتعليم الفنى خير دليل على الشعور بأهمية تغيير وتبديل هذا النوع من التعليم إلى الأفضل ثم محاولة إدماج التعليم الفنى إلى التعليم الثانوى العام تحت مسمى المدرسة الشاملة خير دليل أيضا على تغيير المرحلة الثانوية إلى الأفضل[١٠٤].

أما استراتيجيات التغيير فما هى إلى ذلك التغيير الهيكلى الواسع المنطلق الممتد عبر زمن معين لتحقيق آمال المستقبل. ولما كانت استراتيجيات التغيير متعددة، فإنه يحسن أن نتعرف على بعض منها من خلال الشكل التالى:

استراتيجية إعادة البناء	استراتيجية الارتقاء والنمو	استراتيجية الهيمنة

شكل رقم (١٢) يوضح أنواع استراتيجيات التغيير[١٠٥]

- فاستراتيجية إعادة البناء تتولى قوى التغيير تنفيذها من خلال ثلاث مراحل هى: مرحلة هدم وإزالة النظام القديم، ومرحلة تهيئة إقامة البنيان الرئيسى للنظام الجديد.
- وتمثل استراتيجية الارتقاء والنمو مزيدا من البنيان ومزيداً من فلسفة التغيير ومن التطوير، حيث تأخذ المبادئ طريقها للتطبيق الفعلى والعملى.
- وتقوم استراتيجية الهيمنة على الاستفادة من حقائق القوة التى بلغها الكيان الإدارى ووصل إليها فى المراحل السابقة، ومن ثم الاستفادة من تلك القوة فى المراحل السابقة، ومن ثم الاستفادة من تلك القوة فى استقطاب وجذب مجموعة من المزايا الأخرى.

وتوجد استراتيجيات أخرى لإدارة التغيير منها:

١- استراتيجية التغيير عن طريق الإقناع والإغراء وذلك بمشاركة جميع من يهمهم أمر التغيير وإقناعهم حتى تأتى نتائج التغيير إيجابية[١٠٦].

٢- استراتيجية التغيير عن طريق السلطة وفى هذه الحالة تستخدم القوانين واللوائح من جانب القيادات العليا[١٠٧].

٣- استراتيجية التغيير عن طريق التجديد التنظيمى وذلك بإحداث تغيير فى الهيكل التنظيمى وما يتضمنه من أفراد أو مستويات إدارية[١٠٨].

إضافة إلى بعض الاستراتيجيات الأخرى كاستراتيجية المناورة التى تعتمد على السيطرة على المحيط البيئى للتغيير، والاستراتيجية المنطقية التى توضح للأفراد مدى أهمية التغيير لهم. واستراتيجية القوة التى تعتمد على السلطة في تنفيذ التغيير المنشود[١٠٩].

سادسا- استراتيجيات التغيير:-

وتفرض عايدة سيد خطاب [١١٠] بعض استراتيجيات تساعد الإدارة فى تحقيق أهدافها هى:-

أولا: استراتيجيات العلاقات الإنسانية:

١. تفهم الأنماط السلوكية.
٢. تقدير القيم والمعايير الأخلاقية.
٣. تحسين إدارة النزاع.
٤. عقد اجتماعات دورية لأعضاء فرق عملك.
٥. الدعوة إلى اجتماعات عشوائية.
٦. تسهيل الاتصالات.
٧. تعضيد ومساندة الأفراد.

٨. تبنى استراتيجيات الاعتراف والتقدير.
٩. التعرف على دور المرأة الجديد، والمرأة الجديدة فى العمل.
١٠. الاعتراف بالعاملين.
١١. تحمل المشاق والصبر.
١٢. احترام الآخرين.
١٣. إعطاء الحرية والمرونة للأفراد.
١٤. الثقة فى العاملين.
١٥. التقدير والأخلاص للأفراد.
١٦. الاستماع للأفراد.

تلك هى بعض الإرشادات الخاصة بتبنى استراتيجيات تنمية العلاقات بالنسبة للأحجام المختلفة من الأعمال.

ثانيا: استراتيجيات التركيز على المهام:

١) إعطى الأفراد أشياء حقيقية لعملها.
٢) أمدد الأفراد بالتحديات.
٣) حارب التوتر.
٤) تخلص من معوقات إنجاز المهام.
٥) كّيف الوظائف لتتلائم مع نقاط القوة، والقدرة، والمهارات.
٦) شجع الأفراد للعمل كفريق عمل.
٧) احفظ الوعد، وحافظ عليه.
٨) قدم الموارد المطلوبة لإنجاز الأعمال المطلوب إنجازها.
٩) تجنب الاعتراض ، والانتقاد.
١٠) شجع ورحب الأفكار الجديدة.

١١) حدد المسئوليات.
١٢) حدد المسائلة، والمسائلات.
١٣) حدد السلطات.
١٤) شجع روح المبادرة.
١٥) شجع الإبداع والابتكار.
١٦) ضع بعض المعايير، والمقاييس.
١٧) إعرف ماذا يعمل أفرادك.
١٨) أجب الناس عن استفساراتهم.
١٩) إعطى تعليمات واضحة.
٢٠) شجع الأفراد على المشاركة.
٢١) خفض متطلبات التقارير.
٢٢) إياك أن تكون مختالاً فخوراً.
٢٣) لا تكلف الأفراد بالعمل الإضافى دون سابق إنذار.
٢٤) قدر نظم العمل.
٢٥) تعود على الأداء بالتعاقد.
٢٦) حارب الملل.
٢٧) صمم المهام الملائمة لاحتياجات الشخصية.
٢٨) إعطى الأفراد راحة.
٢٩) شجع التغذية العكسية.
٣٠) إربط أداء المهام بالحوافز.

ثالثا: استراتيجيات النمو الإنسانى (التنمية البشرية):

١. إعطى الأفراد مسئوليات مليئة بالتحديات.
٢. ساند، ودعم التعليم الرسمى.
٣. إعرض مواد تعليمية للنمو الشخصى.
٤. كن على صلة بالمصادر الخارجية الخاصة بالمواد التعليمية.
٥. إرسل الأفراد إلى اللقاءات الفكرية الخارجية.
٦. دع الأفراد ينقلون تجاربهم التدريبية إلى الآخرين.
٧. ساعد الأفراد على الارتقاء للوظائف الأعلى.
٨. شجع النمو الفكرى.
٩. مكن الأفراد من اكتشاف المهارات.
١٠. إبنى روح التنافس الإيجابى بين الأفراد.
١١. قدم حوافز للنمو.

رابعا: استراتيجيات التعويض:

١) قدم القيمة بالكامل للتعويضات.
٢) أربط الأداء بنظام الحوافز.
٣) ضع نظام حوافز للعاملين ذى الصلة بالحوافز.
٤) إحرص على تعويض الموظفين ذوى المهارات المتواضعة واحتمـــالات المستقبل المتفائلة.
٥) استخدم مزايا مرنة فى تغيير أماكن العمل.
٦) أربط إجمالى الحوافز النقدية بالحد الأقصى للفعالية.
٧) قدم الفرص التحفيزية لكافة العاملين.
٨) ركز على احتياجات كل فرد.
٩) كن عادلاً فى التعويض والحوافز.
١٠) لا تنسى الجوانب المعنوية بجانب المزايا النقدية.

تلك هى بعض الاسترشادات.

سابعا- إدارة التغيير:-

وتشير الأدبيات التربوية إلى وجود أربع خطوات لإدارة التغيير المدرسى هى:

- **المبادأة:** ويقصد بها التعريف بالتغيير، وذلك عن طريق الإجابة على بعض الأسئلة مثل: أين كنا؟ أين نحن؟ إلى أين نحن ذاهبون؟ وما كيفية الوصول إلى المنطقة المنشودة... إلى ما شابه ذلك[١١١].
- **التطبيق:** أى تنفيذ برنامج العمل المتفق عليه، ويجب إحاطة العاملين فى المدرسة بخطوات التنفيذ والمطلوب منهم فى كل خطوة[١١٢].
- **الاستقرار والاستمرارية:** فعلى الرغم من ضرورة تغيير المدارس، فلابد أن تحتفظ بشئ من الثبات والاستمرارية. ويجب أن يحقق التنظيم نوعاً من التوازن بين الثبات والتغيير[١١٣].
- **التشخيص:** ينطوى على التعرف على ما قد يوجد فى طريق التغيير من معوقات ومشكلات، مع تحديد درجة التحسن فى النتائج فى إطار المعايير المحددة[١١٤].

كما أن هناك ثلاث مراحل للتغيير هى[١١٥]:

- مرحلة التحلل من القديم Defreezing.
- مرحلة التغيير Changing.
- مرحلة تثبيت التغيير Refreezing.

وعموماً فإن إدارة التغيير التعليمى واستراتيجياته تنطلق من ذات الكيان الإدارى، وتتمثل فى الإصلاح والتطوير والارتقاء، ويقع على عاتق القيادات المدرسية اختيار أفضل الاستراتيجيات، وإحاطة جميع العاملين ببرنامج التغيير، وتحقيق نوع من الثبات والتغيير، ثم تقويم عملية التغيير المدرسى.

واقع التغيير فى التعليم المصرى:

يوجد اتفاق بين علماء التربية على أن نظام التعليم فى أى مجتمع شأنه شأن أى نظام أخر يجمع بين الإيجابيات والسلبيات. والمتفحص للتغييرات التى حدثت فى مراحل التعليم فى العصر الحديث بلاحظ تلك الإيجابيات والسلبيات، وترجع تلك التغييرات إلى محمد على عندما أنشا نظاماً تعليمياً على غرار المدارس الأوربية فى مطلع القرن التاسع عشر. واتبع فى أنشائه سياسة الهرم المقلوب حيث أنشا المدارس العالية ثم أنشا المدارس التجهيزية أو الثانوية بلغة العصر ثم أنشا أخيراً المدرسة الابتدائية [١١٦]. تاركا الكتاتيب تسير كما ألفت أن تسير لم تمتد إليها اليد إلا فى لائحة رجب الشهيرة التى قدمها على مبارك وأرسى بها النظام القومى للتعليم.

وفى عام ١٩٢٣ نص الدستور على إلزامية التعليم لكل الأطفال المصريين، ثم أنشئت الجامعة الشعبية فى عام ١٩٤٥، وفى عام ١٩٥٠ صدر قانون مجانية التعليم الثانوى.

لقد تمت كذلك تجربة محو الأمية وتعليم الكبار عن طريق التليفزيون فى أوائل الستينات، وتطبيق الطريقة الكلية فى تعليم القراءة، كما أنشئت المدارس النموذجية. وفى السبعينيات بدأت مصر تجربة فكرة التعليم البوليتكنيكى لمواكبة عصر التصنيع.. وفى الثمانينات حدثت تحولات جذرية فى السياسة التعليمية، حيث تقرر دمج المرحلتين الابتدائية والإعدادية فى مرحلة إلزامية واحدة واعتبارها مرحلة التعليم الأساسى، وفى عام ١٩٠٨ كانت النشأة الأهلية الأولى للجامعة، ثم توالى إنشاء الجامعات الإقليمية كخطوة للتوسع فى التعليم.

ثامنا– التغيير المدرسى:–

لكى يتم التغيير المدرسى لابد من مراعاة ما يلى:–

١) أن يشارك جميع الأفراد على كافة المستويات التنظيمية فى وضع الأهداف، بأن يتفهم الأفراد رؤية ورسالة المدرسة، وأن تتخذ الأهداف المدرسية صوراً كمية، وأن تحتفظ المدارس بسجلات للسياسات والإجراءات والقواعد والبرامج، وأن يتم دمج أهداف المدرسة مع أهداف الأفراد وأيضا أهداف المجتمع فى نسيج واحد.

٢) أن يكون هناك إشعاع إدارى للمعلومات داخل المدرسة، بأن تتحرك المعلومات أفقيا ورأسيا وفى متناول الجميع، وأن يحتوى النظام المعلوماتى المدرسى على توقعات مدرسية، وأن تعد قاعدة بيانات شاملة عن عناصر العملية التعليمية فى المدرسة.

٣) أن يكون هناك شفافية بمعنى عدم إخفاء أى معلومات عن العاملين فى المدرسة، ومصداقية بأن تكون هذه المعلومات صحيحة ومن مصادر موثوق بها وقابلة للتدقيق وللمراجعة، وأن توضع معايير للشفافية والمصارحة والمصداقية يقارن بها الأداء الفعلى.

٤) أن يتم تمكين الأفراد فى المدرسة بمعنى تحويل السلطات والمسئوليات والرقابة إلى المستويات الأدنى، وأن تساند الإدارة المدرسية هؤلاء الأفراد، لأنه لا تمكين بدون مساندة، وأن تعمل الإدارة المدرسية أيضا على توسيع أدوار ومهام العاملين، وأن تسود ثقافة أن العاملين بالمدرسة شركاء لهم أدمغة تفكر وليسوا آلات.

٥) أن يتم تكوين فرق عمل وبناء مزاملة بين الأفراد، وأن تعترف الإدارة المدرسية بفعالية عمل الفريق المدرسى وأن تيسر الجهود التعاونية، وتوفر التدريب اللازم لهذا الفريق.

٦) أن تتضمن سجلات المدرسة سياسات للالتزام والانضباط والتحسب لأي أخطاء، وأن تساءل المدرسة جميع الأفراد وعند مساءلة هؤلاء الأفراد يراعى:

أ- إن المسئوليات واضحة ومحددة بدقة لجميع الأفراد.

ب- إن الفرد قادر وكفء على القيام بمهامه.

ج- إن هناك توزان بين السلطة والمسئولية.

د- أن يعلم جميع العاملين بسياسات المساءلة.

٧) أن يتم بناء علاقات طيبة بدون خوف قائمة على التعاون والثقة المتبادلة، وأن تعمل الإدارة المدرسية على منع الشك وعدم اليقين وعدم التكيف مع الوضع المدرسى، وأن تشجع الأفراد على الحديث فى كل الأمور المدرسية والمحظورات كذلك بدون خوف.

٨) أن يتعلم الأفراد فى المدرسة كيفية تحريك الأرقام: تحريك أرقام الأهداف الكمية إلى الأفضل، وتحريك الإنتاجية إلى الأفضل لذلك، وأن يتفهم الجميع المركز المالى للمدرسة، وأن يهتم الأفراد كذلك بالطرق المتنوعة لعرض الأرقام المدرسية بطرق مبسطة مثل: المدرج التكرارى والمنحنى التكرارى هذا على سبيل المثال لا الحصر.

٩) أن تتحول الإدارة المدرسية من الإدارة إلى القيادة، وأن تتبلور وظيفة القيادة المدرسية فى فترة التحول والإصلاح والتغيير إلى الأفضل كما يلى:-

أ - إدراك الحاجة إلى التغيير.

ب - صياغة الرؤية والرسالة.

جـ - اختيار نموذج التغيير المدرسى (ألا وهو مدخل الإدارة على المكشوف أى إدارة الكتاب المفتوح).

د - تكوين الاستراتيجية.

هـ - تعبئة الالتزام.

و - إدارة الفترة الانتقالية بسلام.

١٠) أن تهتم الإدارة المدرسية بمدخل العلاقات الإنسانية عند تعاملها مع الأفراد، وأن تحدث هؤلاء الأفراد على الأداء العالى من خلال: زيادة الدخل- الأمان- عدالة الإشراف ونزاهته- التقدير والمكافآت- التدريب والتنمية المستدامة- الاتصال الفعال ... إلى ما شابه ذلك.

١١) **أن تسود الرقابة الذاتية في المدرسة**، وأن تتصف هذه الرقابة بالموضوعية- المرونة- الاقتصادية، وأن يكون أهم مقومات تلك الرقابة (الملاحظة- إعادة النظر- التقارير ... إلى ما شابه ذلك).

١٢) أن تعتمد الإدارة المدرسية على مدخل (أحلام المستقبل) لإحداث أى تغيير مدرسى حيث أن أحلام النمو والتفوق هى أحلام دافعة نحو التغيير ويستخدم المدخل بعض استراتيجيات لتحقيق تلك الأحلام.

الفصل السابع
واقع إدارة المدارس الثانوية
(إدارة الحقائق)

أولا: تصميم الاستبانة الاستطلاعية.

ثانيا: تصميم الاستبانة الميدانية.

ثالثا: عينة الدراسة.

رابعا: المعالجة الإحصائية.

خامسا: عرض النتائج وتحليلها.

سادسا: الثبات- الصدق.

الفصل السابع
واقع إدارة المدارس الثانوية
(إدارة الحقائق)

هدفت الدراسة التعرف على واقع إدارة الكتاب المفتوح في المدارس الثانوية في محافظة بني سويف، وتحليل هذا الواقع في ضوء القوى الثقافية السائدة والمحتملة، في محاولة لربط النظرية بالتطبيق وهذه هي إجابة السؤال السادس، لذا قامت الباحثة بما يلي:

أولا: إجراء استبانة استطلاعية:

تم استطلاع اتجاه إدارة المدارس الثانوية العامة في محافظة بني سوف، وتم إجراؤها قبل الاستبانة الرئيسية، وهدفت التعرف على:

- الوقوف على الممارسات الإدارية لفريق الإدارة المدرسية.
- مدى استجابة فريق الإدارة المدرسية للتغييرات الإدارية أو استخدام مداخل إدارية جديدة.
- الصعوبات التي قد تعترض تطبيق مدخل إدارة الكتاب المفتوح حتى يمكن مواجهتها.
- التمهيد لفريق الإدارة المدرسية بإجراء الاستبانة الرئيسية.
- معايشة الجو المدرسي عن قرب وملاحظة الأداء الفعلي للمديرين والنظار والوكلاء، ومعرفة مدى تطابق الأفعال مع الأقوال.
- تحديد التقديرات الزمنية لإجراء الاستبانة الرئيسية بعد ذلك.

أعدت الاستبانة كما يلي:

١- اشتملت على (٢٢ جملة) هذا من ناحية الكم.

٢- تضمنت محاور إدارة الكتاب المفتوح (ملحق رقم ٢).

٣- كانت العبارات واضحة وأعطت نفس المعنى للجميع.

وكانت نتائج الاستبانة هي:

- لوحظ أن فريق الإدارة المدرسية يجد صعوبة في فهم قراءة الأرقام. وهذا ما تم تداركه في الاستبانة الرئيسية.
- تأكدت الباحثة من أن فريق الإدارة المدرسية يعاني من صعوبات تطبيق أساليب أو طرق التنبؤ الجماعي للقوى الثقافية أو المتغيرات السائدة والمتوقعة. لذا سيتم توضيح أبسط طرق التنبؤ في التوصيات.
- عبر فريق الإدارة المدرسية عن أن إدارة الكتاب المفتوح (شيء عال جدا) وأنه توجد فجوة بين الواقع والمأمول.

وبالرغم من ذلك فهناك دور هام للتربية في إدارة التحول نحو إدارة الكتاب المفتوح بإذن الله.

ثانيا: استبانة الدراسة الميدانية(١١٨):

تم استخدام الاستبانة Questionnaire كأداة رئيسية للدراسة، وكان إعدادها على النحو التالي:

- الإطلاع على دراسات وبحوث أجنبية وعربية للوقوف على الاتجاهات المعاصرة لإدارة الكتاب المفتوح.
- دراسة القرارات والنشرات الوزارية التي أصدرتها وزارة التربية والتعليم في الأعوام القليلة الماضية.
- تحديد أهم محاور إدارة الكتاب المفتوح التي يجب أن يدركها فريق الإدارة المدرسية والتي أعدتها الباحثة بعد قراءة كتب الخبراء في مجال الإدارة، أنظر ملحق رقم (٣).
- اشتملت الاستبانة على (١٠٧) جملة بعد تقنينها عن الأساتذة المحكمين.
- تضمنت الاستبانة أثنتي عشر محورا هي:-

١. التغيير الفعال.
٢. الأهداف والمشاركة.
٣. الإشعاع الإدارى.
٤. الشفافية والمصداقية.
٥. التمكين.
٦. تكوين فرق عمل.
٧. المساءلة.
٨. الخوف الوظيفى.
٩. تحريك الأرقام.
١٠. القيادة التحويلية.
١١. العلاقات الإنسانية.
١٢. الرقابة الذاتية.

- بالنسبة لتعليمات الاستبانة كانت واضحة، وتضمنتها الصفحة الأولى، كما تضمنت هذه الصفحة بيانات عن المجيب.
- بالنسبة لتقنين الاستبانة: اعتمدت الباحثة على كل من الموضوعية (Objectivity) حيث كانت لكل الجمل نفس المعنى لدى مختلف أفراد العينة والصدق (Validity) فقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية (أنظر الملحق رقم ١) الذين أقروا بصدق الفقرات. وللحصول على الثبات، فقد تم تطبيق الاستبانة على عينة من المدارس الثانوية فى محافظة بنى سويف تحت ظروف متشابهة وتم الحصول على نتائج متشابهة.

كما تم استخدام "المقابلة" فى تقصى وتفسير كثير من البيانات المحيطة بالاستجابات.

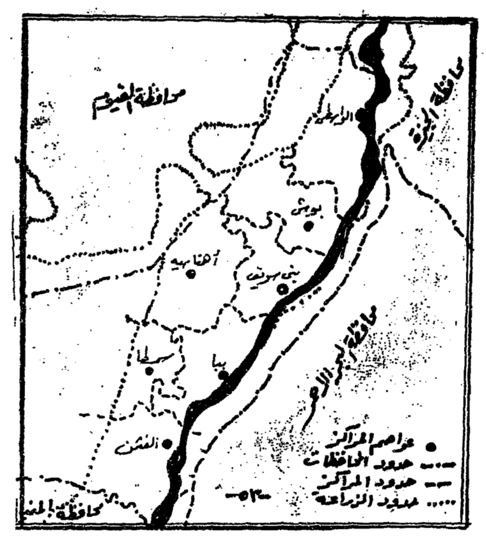
ثالثا: عينة الدراسة:

مرت بالخطوات التالية:-

أ- **تم تحديد أهداف الدراسة:** كان هدف الدراسة هو تعميم نتائج الدارسة على محافظات أخرى في مصر.

ب- **تم تحديد المجتمع الأصل** الذى سحبت منه العينة وهى محافظة بنى سويف وتجدر الإشارة إلى تلك المحافظة كما يلى:

- محافظة بنى سويف إحدى محافظات الوجه القبلي.
- تبعد بمسافة ١٢٠ كم عن القاهرة.
- تقع فى شمال الصعيد يحدها من الشمال محافظة الجيزة- ومن الجنوب محافظة المنيا- وغربا محافظة الفيوم- وشرقا محافظة البحر الأحمر.
- تبلغ مساحتها ٧١٦٩ كم^{٢} تمثل ٠,٧٣% من المساحة الكلية الإجمالية للجمهورية.
- تتكون محافظة بنى سويف من سبعة مراكز إدارية تضم (٢٢٠) قرية، ويتشكل من بينها (٣٨) وحدة محلية قروية، والمراكز الإدارية موزعة جغرافيا كما هو موضح فى الخريطة التالية:-



شكل رقم (١٣)

يوضح خريطة لمحافظة بنى سويف موضحا بها المراكز الإدارية السبعة ومواقعها

وتدل بعض المؤشرات التاريخية والاجتماعية والاقتصادية على سبيل المثال لا الحصر – أن لمحافظة بنى سويف مكانة تاريخية حيث أنها عاصمة لمصر الفرعونية فى عهد الأسرتين التاسعة والعاشرة، فضلاً عن أنها إحدى القرى المصرية القديمة الواقعة على الشاطئ الغربى للنيل. كما توجد بعض الأماكن الأثرية بها مثل ميدوم وأهناسيا وبعض السياحات الدينية، ومن الناحية

الاجتماعية تتميز بنى سويف بزيادة سكانية وقلة عدد الوفيات وزيادة معـدلات الإعالة، ويدل المؤشر الاقتصادى على أن الزراعة هى الحرفة الرئيسية لمعظم سكان محافظة بنى سويف، إلى جانب استغلال الثروات الطبيعية بالمحافظة فى بعض الصناعات مثل صناعة الأسمنت والمحاجر بمنطقة شرق النيـل، وفـى الوقت الحاضر أصبحت من مدن الصعيد التى تمتـاز بمسـطحاتها الخضـراء المنتشرة على جانبى النيل حيث يبلغ أقصى اتساع له عند بنى سويف بطـول ٢ كم.

ج- **انتقاء عينة الدراسة:** لقد تم اختيار جميع الإدارات التعليميـة بهـا [١١٩]، وبلغ عدد المدارس الثانوية المختارة (١٨) مدرسة، وكان اختيار العينـة بطريقة المعاينة الاحتمالية العشوائية الطبقية، ويوضـح الجـدول التـالى تمثيل العينة لمجتمع الأصل.

جدول رقم (٥) يوضح تمثيل العينة لمجتمع الأصل بمحافظة بنى سويف

مسلسل	مكان الدراسة	مجتمع الأصل عدد المدارس	العينة المختارة المدارس المختارة	نسبة التمثيل
١	بنى سويف	٨	٨	%١٠٠
٢	الواسطى	٦	٢	%٣٣,٥
٣	ناصر	٣	١	%٣٣,٥
٤	أهناسيا	٣	١	%٣٣,٥
٥	ببا	٢	٢	%١٠٠
٦	سمسطا	٢	٢	%١٠٠
٧	الفشن	٣	٢	%٦٧
	المجموع	٢٧	١٨	

ويلاحظ من الجدول رقم (٥) أن عينة الدراسة تمثل (٦٦,٦%) من مجتمع الأصل، مما يوفر الثقة فى العينة المسحوبة، والاعتماد على النتائج المستخرجة من الاستجابات، والقابلية للتعمم على باقى المحافظات فى مصر، هذا بالنسبة لعدد المدارس المختارة. أما قوام العينة فقد بلغ (١٥٠) فرداً (مدير – ناظر – وكيل – معلم).

د- مبررات اختيار عينة الدراسة:

١) اعتبار محافظة بنى سويف مجتمعا (مدينا ريفيا).
٢) تم اختيار المرحلة الثانوية لأنها أكثر تعرضاً للمتغيرات التشريعية وبخاصة فى السنوات القليلة فمن سياسة نظام العام الواحد إلى سياسة نظام العامين للثانوية العامة، ومن قانون تحسين الدرجات إلى إلغاء هذا القانون، كما أن هذه المرحلة تمثل عنق الزجاجة لحاجة الطلاب العبور إلى مرحلة التعليم العالى، كما تعبر هذه المرحلة عن رغبة المجتمع فى ضرورة جودة الإدارة المدرسية لتحقيق النتائج العالية.
٣) بالنسبة للقيادات المدرسية (المدير – الناظر – الوكيل – المعلم) تؤكد معظم الداراسات السابقة والكتب العلمية على أن إدارة الكتاب المفتوح أو الإدارة على المكشوف لا تؤتى ثمارها الا يتعاون هذا الفريق الإدارى، والاستفادة من الخلفيات المهنية لهؤلاء الأفراد وتمكينهم لتحقيق الأهداف المدرسية.

قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان على عينة مكونة من (١٧٠) مدير مدرسة ووكيل وناظر ومعلم، وقد تم استبعاد بعض الاستبيانات لعدم صلاحيتها وعددها (٢٠). وعلى ذلك فإن العينة الفعلية للدراسة، والتى تم تحليل نتائجها إحصائياً بلغت (١٥٠) فردا فى محافظة بنى سويف كانت كالتالى:

جدول رقم (٦) يوضح عدد أفراد العينة فى محافظة بنى سويف

مسلسل	مكان الدراسة	عدد الأفراد
١	بنى سويف	٦٠
٢	الواسطى	٢٠
٣	ناصر	٢٠
٤	أهناسيا	١٥
٥	ببا	١٥
٦	سمسطا	١٠
٧	الفشن	١٠
المجموع		١٥٠

ويتضح من الجدول رقم (٦) أن العينة موزعة علــى المراكــز الســبعة لمحافظة بنى سويف.

وقامت الباحثة بتوزيع العينة حسب متغيرات الدراسة الميدانية على النحو التالى:-

جدول رقم (٧) توزيع أفراد العينة حسب النوع والمؤهل والخبرة

النوع		المؤهل		الخبرة	
ذكور	١٤٠	تربوى	١٣٠	١٠ سنوات فأقل	٤٠
إناث	١٠	غير تربوى	٢٠	أكثر من ١٠ سنوات	١١٠
	١٥٠		١٥٠		١٥٠

رابعا: المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الحاسب الآلى بإدخال بيانات الدراسة بواسطة البرنامج الإحصائى المعروف بـ (SPSS) أى:

(Spss for Ms windows Release XP)

وفى سبيل تحليل بيانات الدراسة، استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية التى تتفق مع أهداف الدراسة.

أ- التكرارات والنسب المئوية وذلك لتحديد الأسباب المختلفة التى تبرر إجابات المستقصى منهم، وتقديم وصف أكثر تفصيلا لأبعاد الإدارة المدرسية.

ب- اختبار كروسكال واليز/ Kruskal- Wallis وهو أحد الاختبارات التى تختبر وجود اختلافات جوهرية بين أكثر من مجموعتين مستقلتين، وقد تم استخدام هذا الاختبار للتعرف على مدى وجود اختلافات بين القطاعات محل الدراسة، ومدى جوهرية هذه الاختلافات، ويعتمد هذا الاختبار على حسابه ($كا^2$).

ج- معامل ألفا كرونباخ: Alpha Cronbach Coefficient ويهدف هذا التحليل إلى تحديد درجة ثبات واتساق المقاييس المستخدمة فى الدراسة، حيث يقيس درجة الاتساق والتناسق الداخلى بين العناصر التى تقيس درجة متغيرات الدراسة، وذلك عن طريق دراسة الارتباط بين العناصر التى تقيس كل بعد على حدة، وكذلك قياس الارتباط بين كافة العناصر التى تقيس محاور الدراسة.

خامسا: عرض وتحليل النتائج:

عند تحليل محاور الاستبانة يلاحظ ما يلى:-

المحور الأول: التغير التعليمى

جدول رقم (8) يوضح التغيير التعليمى الفعال

العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الوزن النسبى	كا²	
	ك	%	ك	%	ك	%			
1	104	66.2	40	25.5	13	8.3	2.5796	83.477	دالة*
2	47	29.9	88	56.1	22	14.0	2.1592	42.433	دالة
3	35	22.3	93	59.2	29	18.5	2.0382	47.745	دالة
4	31	19.7	46	29.3	80	51.0	1.6879	24.089	دالة
5	39	24.8	81	51.6	37	23.6	2.0127	23.592	دالة
6	49	31.2	52	33.1	56	35.7	1.9554	0.471	غير دالة
7	98	62.4	43	27.4	16	10.2	2.5223	66.738	دالة
8	19	12.1	64	40.8	74	47.1	1.6497	32.802	دالة
9	82	52.2	65	41.4	10	6.4	2.4586	54.127	دالة

ويلاحظ من الجدول السابق رقم (8) الخاص بالمحور الأول (التغيير التعليمى الفعال) مما يلى:-

إن نسب الموافقة الكبيرة على الجمل التسع كان أعلاها 66.2%، على الجملة الأولى، ونسب الموافقة المتوسطة تراوحت بين 59.2% و25.5%، أما نسب الموافقة الضعيفة فتراوحت بين 51% و6.4%.

لقد أفادت عينة الدراسة التى بلغ عددها 150 فردا، أن المدرسة تستخدم استراتيجيات متنوعة للتغيير بدرجة كبيرة وبنسبة 66.2%، وتؤدى بدرجة متوسطة بنسبة 25.5%، كما تؤدى بدرجة ضعيفة بنسبة 8.3%، وفى كل الأحوال هذه النسب لم تصل إلى درجة الإيجابية المطلقة التى يعبر عنها بدرجة 95% وبفرق معنوى جوهرى دال 5%.

ونتيجة لذلك:

- يعتبر فريق الإدارة المدرسية (المدير- الناظر- الوكيل- المعلم) لا يمتلك مهارة استخدام استراتيجيات متنوعة لإحداث التغيير.
- يعتبر الأداء الإدارى قاصر ربما يرجع ذلك إلى عدم الاهتمام بتدريب فريق الإدارة المدرسية على المداخل الإدارية الحديثة.
- ربما يرجع القصور أيضا فى عدم إلمام فريق الإدارة بالاستراتيجيات وكيفية التخطيط لها أو تصميمها على المستوى المدرسى.

ويحتاج هذا الفريق المدرسى:

- توفر قادة إداريين ممن ثبت صلاحيتهم على ممارسة التغيير.
- تفعيل مشاركة رجال الأعمال فى تمويل الأبحاث المدرسية الهادفة إلى التغيير.
- الاهتمام بعنصر التلاميذ وضرورة تغيير قيمهم واتجاهاتهم إلى الأفضل.

وبالنسبة للوزن النسبى:

جاء فى الترتيب الأخير أن المدرسة تستخدم استراتيجيات متنوعة فى إحداث التغيير، إضافة إلى أن الإدارة المدرسية ليس لديها قادة قادرين على التغيير.

وبالنسبة للدلالة الإحصائية يلاحظ:

وجدت فروق دالة إحصائية فى جميع عبارات المحور الأول، باستثناء العبارة رقم (6)، وربما ترجع تلك الفروق إلى:

- تباين الإعداد المهنى والثقافى للأفراد العاملين فى الحقل التعليمى.
- عدد سنوات الخبرة للعينة.
- إن الإدارة المدرسية لا تهتم بأحداث تغيير مدرسى فعال.

المحور الثانى: المشاركة الفعالة

جدول رقم (9) يوضح المشاركة الفعالة

العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الوزن النسبى	كا2	
	ك	%	ك	%	ك	%			
10	124	79.0	33	21.0	0	0	2.7898	52.745	دالة
11	54	34.4	84	53.5	19	12.1	2.2229	40.445	دالة
12	56	35.7	81	51.6	20	12.7	2.2293	35.936	دالة
13	49	31.2	53	33.8	55	35.0	1.9618	0.356	غير دالة
14	29	18.5	83	52.9	45	27.8	1.8981	29.401	دالة
15	24	15.3	87	55.4	46	29.3	1.8599	39.070	دالة
16	105	66.9	52	33.1	0	0	2.6688	17.891	دالة
17	81	51.6	63	40.1	13	8.3	2.4331	47.439	دالة
18	88	56.1	43	27.4	26	16.6	2.3949	39.222	دالة

أتضح من الجدول السابق رقم (9) ما يلى:

- إن المشاركة الفعالة تؤدى بدرجة كبيرة على عبارات هذا المحور بنسبة تتراوح بين 79% و15.3%.
- إن هذه المشاركة تؤدى بدرجة متوسطة على العبارات بنسبة تتراوح بين 55.4% و21%.
- وإن المشاركة الضعيفة تتراوح بين 35% و8.3%.
- وإن أعلى استجابة كانت على العبارة الأولى فى هذا المحور وهى أن جميع العاملين فى المدرسة يتفهمون رؤية المدرسة ورسالتها وكانت بنسبة 79%.
- إن تهميش الأفراد فى المدرسة عند اتخاذ القرارات كان من أكثر المعوقات عند التخطيط.

وعلى كل الأحوال هذه النسب لم تصل إلى درجة الإيجابية المطلقة والتى يعبر عنها بدرجة 95% وبفرق معنوى جوهرى دال 5%، أو بدرجة 97% وبفرق معنوى دال 3%. ونتيجة لذلك: يعتبر أداء الإدارة المدرسية بالنسبة لهذا المحور قاصر وربما يرجع ذلك إلى:

- إن معظم خطط وسياسات المدرسة دائما تقدم للأفراد شفوية.
- إن الأفراد يهمشون عند اتخاذ القرارات.
- إن الأهداف دائما توضع فى صور كيفية. ولا تهتم الإدارة بالصور الكيفية للأهداف

ويحتاج فريق الإدارة المدرسية:

- ★ دمج أهداف الأفراد وأهداف المدرسة فى نسيج واحد.
- ★ الاعتراف بقيمة الأفراد وذكائهم الجمعى وضرورة مشاركتهم فى الاجتماعات وعند اتخاذ القرارات.
- ★ تمكين الأفراد وإسناد بعض الأدوار الجديدة لهم.

وبالنسبة للوزن النسبى:

جاء في الترتيبات الأخيرة التمويل المدرسي، حيث جاءت الاستجابات ضعيفة إلى النظر إلى تمويل المدرسة على أنه استثمار حضاري.

وبالنسبة للدلالة الإحصائية يلاحظ:

- إن العبارة رقم (13) غير دالة إحصائيا، أما باقى العبارات بالمحور الثانى فهى دالة وتوجد فروق جوهرية ربما ترجع:-
  - تهميش الأفراد عند اتخاذ القرارات المدرسية.
  - إن الأهداف توضع عادة فى صور كيفية.

المحور الثالث: الإشعاع الإدارى للمعلومات

جدول رقم (10) يوضح الإشعاع الإدارى للمعلومات

العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الوزن النسبى	كا²	
	ك	%	ك	%	ك	%			
19	110	70.1	37	23.6	10	6.4	2.6369	102.280	دالة
20	93	59.2	48	30.6	16	10.2	2.4904	57.184	دالة
21	69	43.9	58	36.9	30	19.2	2.2484	15.452	دالة
22	46	29.3	76	48.4	35	22.3	2.0701	17.210	دالة
23	33	21.0	76	48.4	48	30.6	1.9045	18.203	دالة
24	33	21.0	67	42.7	57	36.6	1.8471	11.668	دالة
25	110	70.1	44	28.0	3	1.9	2.6815	111.375	دالة
26	91	58.0	63	40.1	3	1.9	2.5605	77.248	دالة
27	78	49.7	43	27.4	36	22.9	2.2675	19.350	دالة

يلاحظ من الجدول السابق رقم (10) ما يلى:-

- إن نسب الموافقة الكبيرة على هذا المحور تراوحت بين 70% و21%.
- إن نسب الموافقة المتوسطة على عبارات هذا المحور تراوحت بين 48.4%، 23.6%.
- إن نسب الموافقة الضعيفة تراوحت بين 36.6%، 1.9%.

وعلى الرغم من ذلك فإن هذه الاستجابات لم تصل إلى درجة الإيجابية المعبر عنها بدرجة 95% وبفرق معنوى جوهرى 5%.

وبناء على ذلك فإن الأداء الإدارى المدرسى يعتبر قاصر ويرجع ذلك إلى:

- ★ احتكار المعلومات على مجموعة معنية من الأفراد.
- ★ تأخر المعلومات وتقادمها عند وصولها للأفراد.
- ★ طول خطوط الاتصال وقلتها.
- ★ غياب قواعد البيانات المدرسية وعدم الإلمام بها.

ويحتاج الفريق المدرسى:

1. التدريب والتنمية المستدامة على الحاسب الآلى.
2. رصد الأموال اللازمة لتحقيق الأهداف المدرسية.
3. ضرورة إعداد قاعدة بيانات شاملة عن المدرسة.

وبالنسبة للترتيب النسبى:

جاءت العبارة رقم (19) فى هذا المحور فى الترتيب الأخير حيث تفيد ضعف شمولية المعلومات المقدمة عن عناصر العملية التعليمية، إضافة إلى العبارة رقم (25) التى تفيد أيضاً أنه لا داعى لإعداد قاعدة بيانات شاملة عن المدرسة، الأمر الذى يحتاج إلى توعية الأفراد بأهمية البيانات وتوافرها لحسن اتخاذ القرارات.

وبالنسبة للدلالة الإحصائية يلاحظ ما يلى كل العبارات فى المحور الثالث دالة إحصائيا، مما يعنى أن هناك فروق جوهرية معنوية دالة ربما ترجع إلى:

- تأخر المعلومات وتقادمها عند وصولها للأفراد.
- احتكار المعلومات على مجموعة أفراد.
- أن النظام المعلوماتى يركز على أمور غير رسمية.

المحور الرابع: الشفافية والمصاحبة والمصداقية

جدول رقم (11) يوضح

العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الوزن النسبى	كا^2	
	ك	%	ك	%	ك	%			
28	113	72.0	34	21.7	10	6.4	2.6561	110.993	دالة
29	90	57.3	57	36.3	10	6.4	2.5096	61.771	دالة
30	97	61.8	44	28.0	16	10.2	2.5159	64.675	دالة
31	39	24.8	65	41.4	53	33.8	1.9108	6.471	دالة
32	35	22.3	41	26.1	81	51.6	1.7070	23.898	دالة
33	31	19.7	58	36.9	68	43.3	1.7643	14	دالة
34	107	68.2	46	29.3	4	2.5	2.6561	102.51	دالة
35	81	51.6	72	45.9	4	2.5	2.4904	67.732	دالة
36	84	53.5	61	38.9	12	7.6	2.4586	51.681	دالة

ويلاحظ من الجدول رقم (11) ما يلى:-

- تراوحت نسب الاستجابة بدرجة كبيرة على هذا المحور بين 72%، 19.7%.
- تراوحت نسب الاستجابة بدرجة ضعيفة بين 51.6%، 2.5%.
- تراوحت نسب الاستجابة بدرجة متوسطة بين 45.9%، 21.7%.

وإفادت العينة ما يلى:-

إن المدرسة تمد العاملين بمعلومات موثوق فيها. إنه توجد درجة من الثقة بين العاملين والإدارة المدرسية وعلى الرغم من ذلك. فإن كل نسب الاستجابة لم تصل إلى درجة من الإيجابية المعبر عنها بدرجة 95% درجة وبفرق معنوى جوهرى دال بنسبة 5%.

ونتيجة لذلك يعتبر فريق الإدارة المدرسية قاصر، ويرجع إلى ما يلى:

- فى أحوال كثيرة لا يبلغ الأفراد بكل المعلومات.
- تضاءل معدلات الصراحة والمصداقية.
- غياب الشفافية في بعض الأحوال.

وتحتاج الإدارة المدرسية لما يلى:

المصداقية داخل البناء التنظيمى المدرسى.

أن تفعل الشفافية بين الإدارة المدرسية والأفراد.

وبالنسبة للوزن النسبى جاء فى الترتيب الأخير. إن المدرسة تمد العاملين بمعلومات موثوق فيها، إضافة إلى أن استراتيجيات المدرسة تبنى على الشفافية والمصارحة والمصداقية جاءت هذه العبارة أيضا فى الترتيب الأخير، مما يستلزم وضع حلول لتحقيق هذه الشفافية، وهذا ما سيتم توضيحه فى التوصيات.

وبالنسبة للدلالة الإحصائية يلاحظ ما يلى:-

يتضح من الجدول رقم (11) أن كل عبارات المحور الرابع التى تتعلـق بالشفافية والمصارحة والمصداقية دالة إحصائيا، بمعنى أن هناك فروق معنوية جوهرية ربما ترجع إلى ما يلى:-

★ إن الإدارة المدرسية تخفى الكثير من المعلومات.

★ غياب ثقافة للشفافية والمصارحة والمصداقية داخل المدرسة.

المحور الخامس: تمكين الأفراد

جدول رقم (12) يوضح تمكين الأفراد

العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الوزن النسبى	$كا^2$	
	ك	%	ك	%	ك	%			
37	59	37.6	47	29.9	51	32.5	2.0510	1.426	غير دالة
38	84	53.5	64	40.8	9	5.7	2.4777	57.643	دالة
39	88	56.1	56	35.7	13	8.3	2.4777	54.127	دالة
40	29	18.5	48	30.6	80	51.0	1.6752	25.388	دالة
41	25	15.9	81	51.6	51	32.5	1.8344	30.013	دالة
42	68	43.3	55	35.0	34	21.7	2.2166	11.248	دالة
43	100	63.7	42	26.7	15	9.6	2.5414	72.089	دالة
44	87	55.4	60	38.2	10	6.4	2.4904	58.331	دالة
45	101	64.3	27	17.2	29	18.5	2.4586	67.923	دالة

ويلاحظ من الجدول رقم (12) ما يلى:

أفادت عينة الدراسة التى بلغ قوامها (150) فردا ما يلى:-

أ- إن سيادة ثقافة أن العاملين بالمدرسة شركاء لهم أدمغة تفكر وليسوا آلات، يجب أن تفعل داخل المدرسة، وكانت أعلى استجابة على محـاور هـذا المحور، حيث كانت النسبة 64.3%.

ب- إن الإدارة المدرسية تنظر إلى الأفراد فى المدرسة اليوم أنهم أكثر نضجا، حيث كانت الاستجابة بالسلب، وبلغت نسبتها 5.7%. مما يؤكد النتيجة رقم (أ) فى هذا المحور.

ت- إن العينة رحبت بالتحرك حثيثا نحو اللامركزية على مستوى المدارس وفى إطار اللامركزية المحلية والقومية.

وعلى الرغم من ذلك، فإن هذه النسب لم تصل إلى درجة الإيجابية المطلقة المعبر عنها بدرجة 95% وبفرق جوهرى معنوى دال بنسبة 5%.

ونتيجة لذلك يعتبر أداء الإدارة المدرسية فى تمكين الأفراد ضعيفا وقاصراً، وربما يرجع ذلك:-

- التمسك باللوائح والقوانين والتمسك بالمركزية.
- اعتبار العاملين إجراء وليسوا شركاء.
- التمسك بالسلطات فى المستويات العليا فى المدرسة **وتحتاج الإدارة المدرسية إلى:**

1) ضرورة العمل على توسيع أدوار ومهام العاملين فى المدرسة.
2) التحرك حثيثا نحو اللامركزية.
3) الثقة فى الذكاء الجمعى، وزيادة رضا الأفراد واحترامهم.

أما بالنسبة للوزن النسبى:

جاء فى الترتيب الأخير أن الإدارة المدرسية تتحرك حثيثا نحو اللامركزية، وأنها تعمل على توسيع أدوار ومهام العاملين فى المدرسة، إضافة إلى أن الإدارة المدرسية تنظر إلى الأفراد فى المدوسة اليوم على أنهم أكثر نضوجا.

وبالنسبة للدلالة الإحصائية يلاحظ أن محور تمكين الأفراد جاءت كل عباراته دالة ماعدا العبارة رقم (37)، وربما ترجع الدلالة الإحصائية في العبارات الباقية إلى:

- إن الإدارة المدرسية مازالت تعتبر العاملين إجراء فقط.
- تتمسك الإدارة المدرسية بالمركزية إلى حد كبير في الغالب الأعم حتى لا يحدث انفلات.

المحور السادس: تكوين فرق عمل

جدول رقم (13) يوضح تكوين فرق العمل

العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الوزن النسبي	$كا^2$	
	ك	%	ك	%	ك	%			
46	119	75.8	34	21.7	4	2.5	2.7325	135.987	دالة
47	112	71.3	45	28.7	0	0	2.7134	28.592	دالة
48	94	59.9	51	32.5	12	7.6	2.5223	64.293	دالة
49	44	28.0	66	42.0	47	30	1.9809	5.439	غير دالة
50	25	15.9	51	32.5	81	51.6	1.6433	30.103	دالة
51	19	12.1	46	29.3	92	58.6	1.5350	52.064	دالة
52	101	64.3	48	30.6	8	5.1	2.5924	83.172	دالة
53	83	52.9	66	42.0	8	5.1	2.4777	59.095	دالة
54	100	63.7	41	26.1	16	10.2	2.5350	71.095	دالة

ويلاحظ من الجدول رقم (13) ما يلي:-

كانت نسب الاستجابة على هذا المحور كالتالي:-

- كانت أعلى نسب الاستجابة الكبيرة هي 75.8%، على عبارة الاعتراف بفعالية عمل الفريق المدرسي.
- كانت أقل الاستجابات على تيسير الجهود التعاونية.
- تراوحت نسب الاستجابة المتوسطة بين 42%، 21.7%.

وبالرغم من هذه النسب الكبيرة والمتوسطة والضعيفة فإنها لم تصل إلى درجة الإيجابية المعبر عنها بدرجة 95% وبفرق معنوى جوهرى دال 5%.

وبناء على ذلك فإن أداء الإدارة المدرسية فى تكوين فرق عمل يعتبر قاصرا وضعيفا ويرجع ذلك إلى:

- إن الإدارة المدرسية تشجع الاقتراحات التنافسية التى تؤدى إلى التضارب والازدواج.
- إظهار الأداء الفردى على حساب أداء الفريق.
- قلة وضعف التدريبات اللازمة لفريق العمل المدرسي.

ويحتاج فريق الإدارة المدرسية:

- ★ الاستفادة من الخلفيات المهنية عند تكوين فرق العمل المدرسية.
- ★ الاهتمام بتوافر الانسجام والتعاون عند تكوين الفرق.
- ★ توفير التدريب اللازم بفرق العمل المدرسية.

وبالنسبة للوزن النسبى:

جاء فى الترتيب الأخير أن الإدارة المدرسية لا تيسير الجهود التعاونية لهذا الفريق المدرسى.

وبالنسبة للدلالة الإخصائية يلاحظ أن محور تكوين فرق عمل جاءت كل عباراته دالة إحصائيا ماعدا العبارة رقم (49)، وربما ترجع هذه الدلالة الإحصائية إلى:-

- إن الإدارة المدرسية مازالت تشجع الاقتراحات التنافسية.
- إظهار الأداء الفردى على حساب أداء الفريق.
- إن الإدارة المدرسية لا تعترف بفعالية عمل الفريق المدرسى.

المحور السابع: المساءلة للجميع

جدول رقم (14) يوضح المساءلة

العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الوزن النسبى	كا2	
	ك	%	ك	%	ك	%			
55	89	56.7	60	38.2	8	5.1	2.5159	64.369	دالة
56	96	61.1	61	38.9	0	0	2.6115	7.801	غير دالة
57	108	68.6	38	24.2	11	7.0	2.6178	95.783	دالة
58	59	37.6	17	10.8	81	51.6	1.8599	40.408	دالة
59	34	21.7	55	35.0	68	43.3	1.7834	11.248	دالة
60	29	18.5	74	47.1	54	34.4	1.8408	19.427	دالة
61	91	58.0	58	36.9	8	5.1	2.5287	66.739	دالة
62	91	58.0	61	38.8	5	3.2	2.5478	72.815	دالة
63	96	61.2	36	22.9	25	15.9	2.4522	55.809	دالة

ويلاحظ من الجدول رقم (14) ما يلى:-

- كان من أهم الاستجابات على عبارات هذا المحور هى العبارة رقم (63) وهى أن تصمم برامج لمساءلة الجميع فى المدرسة، حيث كانت درجة الاستجابة بنسبة 61.2%، والعبارة كذلك رقم (57) حيث بلغت درجة الاستجابة الكبيرة نسبة 68.8%.
- كانت أهم الاستجابات الضعيفة هى:-
  - ★ إن توضع خطط للقواعد المقترنة بالعقوبات الجملة رقم (62).
  - ★ إن تتضمن سجلات المدرسة سياسات الالتزام والانضباط والتحسب لأى أخطاء، الجملة رقم (55).
  - ★ كانت أهم الاستجابات بدرجة متوسطة هى:- إن سياسات المساءلة المدرسية غير واضحة ومبهمة للأفراد.

وعلى الرغم من هذه الاستجابات جميعها فإنها لم تصل إلى درجة الإيجابية المعبر عنها بدرجة 95% وبفرق معنوى جوهرى دال بدرجة 5%.

ونتيجة لذلك فإن أداء الإدارة المدرسية يعتبر قاصر وضعيف، وربما يرجع ذلك إلى:-

- لا يوجد توزان بين السلطة والمسئولية.
- أن الفرد أحيانا غير قادر على القيام بمهامه.
- إن المسئوليات غير واضحة أو محددة.
- إن نمط الإدارة لا يفر مبدأ المساءلة.

وتحتاج الإدارة المدرسية إلى:

1. أن يعلم العاملين بالمدرسة بكل سياسات المساءلة.
2. أن تتناسب سياسات المساءلة مع الأداء.

أما بالنسبة للوزن النسبى:

جاءت العبارتان رقم (57، 56) فى الترتيب الأخير بالنسبة لهذا المحور، الأولى أن تقتدى الإدارة المدرسية بالنمط الإدارى للرسول محمد صلى الله عليه وسلم، والثانية عند مساءلة العاملين فى المدارس يراعى بعض الأمور كأن تكون المسئوليات واضحة ومحددة بدقة، وأن الفرد قادر وكفء على القيام بمهامه، وأن هناك توازن بين السلطة والمسئولية.

وبالنسبة للدلالة الإحصائية يلاحظ أن كل عبارات محور المساءلة للجميع دالة ماعدا العبارة رقم (56)، وربما ترجع هذه الدلالة الإحصائية إلى:-

- المحسوبية والرشاوى تمنع المساءلة.
- نمط الإدارة المدرسية لا تقر مبدأ المساءلة.
- سياسات المساءلة غير واضحة.

المحور الثامن: الخوف الوظيفى

جدول رقم (15) يوضح الخوف الوظيفى

العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الوزن النسبى	كا^2	
	ك	%	ك	%	ك	%			
64	69	43.9	42	26.8	46	29.3	2.1465	8.115	دالة
65	37	23.6	74	47.1	46	29.3	1.9427	14.230	دالة
66	64	40.7	61	38.9	32	20.4	2.2038	11.936	دالة
67	59	37.6	63	40.0	35	22.3	2.1529	8.764	دالة
68	41	26.1	74	47.1	42	26.8	1.9936	13.465	دالة
69	55	35.0	57	36.3	45	28.7	2.0637	1.579	غير دالة
70	107	68.2	35	22.3	15	9.5	2.5860	89.477	دالة
71	106	67.5	42	26.8	9	5.7	2.6178	92.955	دالة
72	104	66.2	47	29.8	6	3.8	2.6242	92.573	دالة

ويلاحظ من الجدول السابق رقم (15) ما يلى:-

- كانت العبارة رقم (70) أعلى استجابة بدرجة كبيرة حيث بلغت 68.2%. وهى ضرورة بناء علاقات طيبة بدون خوف قائمة على التعاون والثقة المتبادلة.
- كانت العبارة رقم (72) أضعف الاستجابات على هذا المحور، حيث بلغت 3.8%، وهى أن العاملين فى المدرسة لم يتعودوا على مناقشة الموضوعات الحساسة والمحظورات بطرق رسمية أو غير رسمية.
- أن الخوف من فقدان السمعة وتدمير العلاقة مع الآخرين. كانت الاستجابة المتوسطة عليه بنسبة 47.1% فقط.

وبالرغم من ذلك فإن هذه النسب جميعها لم تصل إلى درجة الإيجابية المعبر عنها بدرجة 95%، وبفرق معنوى جوهرى دال بدرجة 5%.

وبناء على ذلك فإن أداء الإدارة المدرسية يعتبر قاصرا وضعيفا وربما يرجع ذلك إلى:

- الشك وعدم اليقين وعدم التكيف مع الوضع المدرسى.
- علاقات العمل المدرسية يشوبها الخوف.
- خوف الأفراد الدائم من الخوض في المحظورات.

وتحتاج الإدارة المدرسية إلى:

- تعويد الأفراد على تحمل المسئولية بدلا من المغالاة فى المطالب.
- بناء علاقات طيبة بدون خوف قائمة على التعاون والثقة المتبادلة.
- الاهتمام بردود الأفعال والتنظيمات غير الرسمية.

وبالنسبة للوزن النسبى:

جاء فى الترتيب الأخير أن التعود على مناقشة الموضوعات الحساسة والمحظورات بطرق رسمية وغير رسمية لاتقره الإدارة المدرسية، إضافة إلى عدم شيوع وسيادة السلوكيات الموضوعية داخل المدرسة.

وبالنسبة للدلالة الإحصائية يلاحظ ما يلى:

إن كل عبارات محور الخوف الوظيفى دالة ماعدا العبارة رقم (69)، وربما ترجع الدلالة إلى:-

- الشك وعدم اليقين وعدم التكيف مع الوضع المدرسى.
- الخوف من فقدان السمعة وتدمير العلاقة مع الآخرين.
- إن الموضوعات الحساسة لا تناقش على المستوى الرسمى أو غير الرسمى.

المحور التاسع: تحريك الأرقام

جدول رقم (16) يوضح تحريك الأرقام

العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الوزن النسبى	كا2	
	ك	%	ك	%	ك	%			
73	73	46.5	52	33.1	32	20.4	2.2611	16.064	دالة
74	59	37.6	62	39.5	36	22.9	2.1465	7.732	دالة
75	51	32.5	59	37.6	47	29.9	2.0255	1.427	غير دالة
76	54	34.4	49	31.2	54	34.4	2.0000	0.318	غير دالة
77	33	21.0	65	41.4	59	37.6	1.8344	11.057	دالة
78	53	33.8	62	39.5	42	26.8	2.0701	3.834	غير دالة
79	75	47.8	70	44.6	12	7.6	2.4013	46.866	دالة
80	87	55.4	44	28.0	26	16.6	2.3885	37.541	دالة
81	78	49.7	47	29.9	32	20.4	2.2930	21.031	دالة

ويلاحظ على الجدول السابق رقم (16) ما يلى:-

- معظم الاستجابات بدرجة كبيرة على جمل هذا المحور لم تتعـدى 60%، فقد تراوحت معظم الاستجابات بين 55.4% أعلى اسـتجابة، 21% أقـل استجابة فى الاستجابات الكبيرة.
- كانت أقل الاستجابات بدرجة ضعيفة هى العبارة رقم (79) وهى الاهتمام بالطرق المتنوعة لعرض الأرقام المدرسية بصورة مبسطة.
- وكانت الاستجابات المتوسطة على الجمل (75، 76). وعلى الرغم مـن هذه الاستجابات جميعها، فإنها لم تصل إلى درجة الإيجابية المعبر عنهـا بـ 95% وبفرق معنوى جوهرى دال 5%.

وبناء على ذلك فإن الأداء الإدارى المدرسى يعتبـر قاصـرا وضـعيفا، وربما يرجع ذلك إلى الأسباب التالية:-

- تفشى الأمية الرقمية بين الإفراد فى المدرسة.
- سيادة ثقافة الشعارات داخل المدرسة.
- ضعف التدريب والتنمية المهنية للعاملين فى المدرسة.

وتحتاج الإدارة المدرسية:

- منح حوافز للأفراد القادرين على قراءة وتحريك الأرقام.
- إعمال نظام للتدريب يستهدف الاهتمام بالطرق المتنوعة لعرض الأرقـام المدرسية بصور مبسطة مثل: المدرج التكرارى والمنحنى التكرارى.
- أن يعمل جميع الأفراد فى المدرسة على تخفيض التكـاليف المدرسـية، وتدعيم المركز المالى للمدرسة.

وبالنسبة للوزن النسبى:

جاء الاهتمام بالطرق الإحصائية لعرض الأرقام المدرسية فـى الترتيـب الأخير، إضافة إلى أن تدريب الأفراد على قراءة الأرقام جاء أيضا فى الترتيب الأخير، مما يستلزم معه ضرورة إحداث تنمية مهنية لـلإدارة المدرسـية فـى جمال الأرقام والإحصاء.

وبالنسبة للدلالة الإحصائية يلاحظ:

جاءت بعض العبارات غير دالة مثل العبـارات رقـم (75- 76- 78)، وجاءت عبارات أخرى دالة إحصائية بمعنى وجود فروق جوهريـة معنويـة، ربما يرجع بعض أسبابها إلى ما يلى:-

★ تفشى الأمية الرقمية بين الأفراد فى المدرسة.
★ سيادة ثقافة الشعارات والبعد عن الحديث بالأرقام.
★ يقتصر قراءة الأرقام على المتخصصين فى المدرسة.

المحور العاشر: القيادة التحويلية

جدول رقم (17) يوضح القيادة التحويلية

العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الوزن النسبى	كا²	
	ك	%	ك	%	ك	%			
82	68	43.3	64	40.8	25	15.9	2.2739	21.567	دالة
83	80	51.0	58	36.9	19	21.1	2.3885	36.471	دالة
84	71	45.2	61	38.9	25	15.9	2.2930	22.370	دالة
85	60	38.9	46	29.3	50	31.8	2.0701	2.305	غير دالة
86	54	34.4	43	27.4	60	38.2	1.9618	2.841	غير دالة
87	55	35.0	53	33.8	49	31.2	2.0382	0.357	غير دالة
88	91	58.0	32	20.4	34	21.7	2.3631	42.891	دالة
89	105	66.9	45	28.7	7	4.4	2.6242	93.299	دالة
90	93	59.2	51	32.5	13	8.3	2.5096	61.503	دالة

ويلاحظ من الجدول السابق رقم (17) ما يلى:-

- كانت أعلى استجابة بدرجة كبيرة هى العبارة رقم (89) وهى أن يتصف نمط القيادة المدرسية بالنمط الأبوى.
- تراوحت الاستجابات بدرجة ضعيفة بين 4.4%، 38.2%.
- كانت الاستجابات المتوسطة جميعها لم تتعدى 45%.

وعلى الرغم من هذا يعتبر الأداء كله سواء كانت الاستجابات بدرجة كبيرة، أو بدرجة متوسطة، وبدرجة ضعيفة أيضا، قاصر وضعيف ويحتاج إلى دفعات كثيرة، وربما يرجع ذلك إلى:-

★ غياب الجاذبية الشخصية للقائد المدرسى.

★ الاهتمام بوظيفة الإدارة وليست وظيفة القيادة من طرف فريق العمل المدرسى.

★ عدم إلمام القائد المدرسى بعناصر وظيفته القيادية.

وتحتاج الإدارة المدرسية إلى:

- ضرورة تمكن الإدارة المدرسية من مهارات القيادة.
- إلمام فريق الإدارة المدرسية بوظائف القائد التحويلى.
- أهمية إدراك فريق الإدارة المدرسية للمتغيرات والقوى الثقافية السائدة والمتوقعة المؤثرة فى عمل الإدارة المدرسية.

وبالنسبة للوزن النسبى:

جاء فى الترتيب الأخير أن يتصف نمط الإدارة المدرسية بالنمط الأبوى، إضافة إلى ضرورة تنوع مهارات القائد المدارس (مهارات الاتصال- مهارات التدريس- مهارات التحفيز - .... إلى ما شابه ذلك). أيضا جاءت فى الترتيب الأخير- مما يستلزم معه ضرورة توعية الإدارة المدرسية بالأنماط الحديثة فى الإدارة كالنمط الأبوى.

وبالنسبة للدلالة الإحصائية: يلاحظ

جاءت بعض عبارات المحور العاشر الخاص بالقيادة التحويلية دالة إحصائياً.

وربما ترجع هذه الدلالة الإحصائية إلى:

- غياب الجاذبية الشخصية للإدارة المدرسية.
- اقتصار الإدارة المدرسية على المهارات الإدارية فقط.
- تصور مهارات الإدارة المدرسية.

المحور الحادى عشر: العلاقات الإنسانية

جدول رقم (18) يوضح العلاقات الإنسانية

العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الوزن النسبى	كا2	
	ك	%	ك	%	ك	%			
91	90	57.3	60	38.2	7	4.5	2.5287	67.503	دالة
92	116	73.9	37	23.6	4	2.5	2.7134	126.586	دالة
93	101	64.3	31	19.7	25	15.9	2.4841	68.230	دالة
94	63	40.1	50	31.8	44	28.1	2.1210	3.605	غير دالة
95	25	16.0	55	35.0	77	49.0	1.6688	26.038	دالة
96	29	18.5	72	45.9	56	35.7	1.8280	18.051	دالة
97	73	46.5	52	33.1	32	20.4	2.2611	16.064	دالة
98	105	66.9	43	27.4	9	5.7	2.6115	90.547	دالة
99	95	60.5	47	29.9	15	9.6	2.5096	61.962	دالة

ويلاحظ من الجدول السابق رقم (18) ما يلى:-

- لم تصل نسب الاستجابة على هذا المحور درجة الإيجابية المطاقة المعبر عنها بدرجة 95% وبفرق معنوى دال جوهرى 5%.
- كانت أعلى استجابة بدرجة كبيرة هى على الجملة (92) حيث بلغت نسبة التكرارات 73.9%، وهى أن الإدارة المدرسية تتيح فرص التقدم للأفراد.
- كانت أقل الاستجابات بدرجة ضعيفة هى الجمل أرقام (91 – 98) وهـم على التوالى:
  - ★ إن المدرسة لا توفر ظروف مناسبة- كالإضاءة- النظافـة- حسـن المنظر.
- إن المدرسة لا تهتم بالبحث عن فرص للحـوافز. وبهـذا يعتبـر الأداء المدرسى قاصر وضعيف وربما يرجع الأسباب التالية:

★ تمسك الإدارة بالأنماط التقليدية فى الإدارة.

★ تركز الإدارة على القواعد المدرسية المقترنة بالعقوبات.

★ لا تراعى الإدارة المدرسية تحقيق رضا الأفراد.

★ لا تهتم الإدارة المدرسية بمدخل العلاقات الإنسانية.

ويحتاج فريق العمل المدرسى إلى:

- ضرورة الإلمام بالمداخل الإدارية الحديثة.
- الابتعاد ما أمكن عن العقوبات.
- أن تزيد الإدارة من دافعيتها للأفراد لحثهم على الأداء العالى.
- تعميم أنظمة حديثة لنظام الأجور ونظام الحوافز.

أما بالنسبة للترتيب النسبى:

جاء فى الترتيب الأخير أن الإدارة المدرسية تتيح فرص لتقدم الأفراد، وأنها تبحث وتحدد عن فرص للحوافز لتقدمها للأفراد لزيادة الإنتاجية المدرسية.

وبالنسبة للدلالة الإحصائية يلاحظ ما يلى:

جاءت كل عبارات هذا المحور دالة ماعدا العبارة (94)، وترجع هذه الدلالة الإحصائية الفروق الجوهرية إلى:

- تتمسك الإدارة المدرسية بالنمط الديكتاتورى فى بعض الأحيان.
- تركز الإدارة على القواعد المقترنة بالعقوبات.
- غياب المناخ المناسب لفعالية العملية التعليمية.

المحور الثانى عشر: الرقابة الذاتية

جدول رقم (19) يوضح الرقابة الذاتية

العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الوزن النسبى	$كا^2$	
	ك	%	ك	%	ك	%			
100	100	63.7	48	30.6	9	5.7	2.5796	79.656	دالة
101	112	71.4	39	24.8	6	3.8	2.6752	112.446	دالة
102	76	48.4	54	34.4	27	17.2	2.3121	23.020	دالة
103	40	25.5	70	44.6	47	29.9	1.9554	9.414	دالة
104	43	27.4	64	40.8	50	31.8	1.9554	4.369	غير دالة
105	61	38.9	41	26.1	55	35.0	2.0382	40.025	غير دالة
106	91	58.0	56	35.7	10	6.3	2.5159	63.070	دالة
107	81	51.6	56	35.7	20	12.7	2.3885	35.936	دالة

ويلاحظ من الجدول رقم (19) ما يلى:-

- كانت أعلى الاستجابات بدرجة كبيرة هى الجمل (101، 100) على التوالى فقد كانت الأولى بنسبة 71.4% وهى: إن أهم مقومات الرقابة المدرسية الناجحة هى (الملاحظة- إعادة النظر- التقارير). والثانية كانت بنسبة 63.7%، وهى أن تتصف الرقابة الذاتية المدرسية (بالموضوعية- المرونة- الاقتصادية).
- كانت أقل الاستجابات بدرجة ضعيفة هى الجمل (101، 106) على التوالى. وبالنسبة للجملة (106) كانت نسبتها 6.3% وهى أن الإدارة المدرسية لا تتبع خطوات علمية عند القيام بالرقابة.
- بالنسبة للاستجابات بدرجة متوسطة جاءت معظمها بين 44.6%، 24.8%.

وبالرغم من هذه الاستجابات جميعها، فإن الأداء الإدارى قاصر وضعيف ويرجع ذلك إلى أسباب عدة منها:

- قلة المعلومات اللازمة للتقويم الذاتى.
- علاج الانحرافات المدرسية بطرق قديمة.
- إن الرقابة الإدارية مكلفة وتحتاج إلى قدرات فائقة.

لذا تحتاج الإدارة المدرسية:

☼ ضرورة وضع خطة لمعايير الأداء الكمية والتى ستقاس عليها النتائج المدرسية.

☼ مقارنة الأداء الفعلى بخطة الأداء المعيارى.

☼ تحديد الفروق والانحرافات والعوامل التى أدت إليها.

☼ أن تنظر الإدارة المدرسية إلى المستقبل وأن تقوم بالتخطيط من جديد.

وبالنسبة للوزن النسبى:

جاء فى الترتيب الأخير العبارة رقم (100) أن تتصف الرقابة الذاتية بالموضوعية- المرونة- الاقتصادية، وكذلك العبارة رقم (101) أن أهم مقومات الرقابة المدرسية الناجحة هى (الملاحظة- إعادة النظر- التقارير- ... إلى ما شابه ذلك)، أيضا جاءت فى الترتيب الأخير.

وبالنسبة للدلالة الإحصائية يلاحظ ما يلى:

إن محور الرقابة الذاتية جاءت كل عباراته دالة، ما عدا العبارتان (104، 105) وبالنسبة للعبارات ذات الدلالة الإحصائية التى تعنى أن هناك فروق جوهرية معنوية ربما ترجع إلى:

- قلة المعلومات اللازمة للتقويم الذاتى.
- علاج الانحرافات المدرسية بطرق قديمة تقليدية.
- غياب المعايير الرقابية الفعالة.

حساب معاملى الصدق والثبات:

تم حساب معاملى الصدق والثبات باستخدام معامل α ألفا كرونباخ، وذلك لكل سؤال من الأسئلة، بالإضافة إلى كل محور من محاور الاستبيان، وذلك لتحديد درجة ثبات وصدق بنود الاستبيان، وذلك باستخدام المعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{ن}{ن - 1} \left(1 - \frac{مجـ\ ع^2 ق}{ع^2 ك} \right)$$

حيث :

$ع^2$ ق = تباين الجزء ق من الاختبار.

$ع^2$ ك = التباين الكلى للاختبار.

ن = عدد أجزاء الاختبار

معامل الصدق = $\sqrt{\text{معامل } \alpha \text{ للثبات}}$

ولإيضاح ذلك يلاحظ الجدول التالي:

جدول رقم (20) يوضح معاملا
الثبات والصدق لمحاور الاستبيان

المحاور	الهدف من المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول	التعرف على واقع التغيير التعليمى	9	0.949	0.974
المحور الثانى	التعرف على المشاركة الفعالة	9	0.938	0.968
المحور الثالث	التعرف على الإشعاع الإدارى	9	0.936	0.967
المحور الرابع	التعرف على الشفافية والمصارحة والمصداقية	9	0.862	0.928
المحور الخامس	التعرف على تمكين الأفراد	9	0.936	0.967
المحور السادس	التعرف على تكوين فرق عمل مدرسية	9	0.927	0.963
المحور السابع	التعرف على المساءلة	9	0.936	0.967
المحور الثامن	التعرف على الخوف الوظيفي	9	0.938	0.968
المحور التاسع	التعرف على تحريك الأرقام وكيفية فهم الأفراد للأرقام	9	0.862	0.928
المحور العاشر	التعرف على القيادة التحويلية	9	0.949	0.974
المحور الحادى عشر	التعرف على شيوع العلاقات الإنسانية	9	0.935	0.965
المحور الثاني عشر	التعرف على الرقابة الذاتية	9	0.860	0.927

من الجدول السابق رقم (20) يتضح مدى قوة ثبات وصدق بنود محاور الاستبيان حيث أشارت نتائج التحليل الإحصائى أن قيمة معامل الثبات بلغت أكبر من 0.6% فى جميع محاور الاستبيان، كما أن معامل الصدق بلغ أكبر من 0.7% فى جميع محاور الاستبيان، مما يعنى أن قائمة الاستبيان كمقياس تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات والصدق.

الفصل الثامن
تصور مستقبلي أونموذج للمحاكاة
لإدارة المدارس بمدخل إدارة المفتوح

- الاستنتاجات.
- التصور المقترح (نموذج للمحاكاة).
- المقترحات.

الفصل الثامن

تصور مستقبلي أو نموذج للمحاكاة

يجيب هذا الفصل على السؤال السابع وهو الأخير من أسئلة الدراسة ويفضل البداء بما يلى:-

أولا الاستنتاجات:

النظرية .

(١) يدل استقراء التاريخ على قاعدة ذهبية مؤداها أن كل تطور للتعليم قوامه تطوير فى إدارته.

(٢) إن القيادة السياسية فى مصر بقيادة الرئيس محمد حسنى مبارك تعتبر التعليم- فى عصر المعرفة- من أهم أولويات العمل السياسي.

(٣) تجتاح العالم الآن قوى ثقافية أو متغيرات وتحديات متعددة يجب التعامل معها بموضوعية.

(٤) يعتبر مدخل إدارة الكتاب المفتوح أو الإدارة على المكشوف مدخل إداري حديث ظهر فى التسعينات يتفق إلى حد كبير مع الثقافية المصرية والشريعة الإسلامية، لذا يجب العمل على الاستفادة منه وتنميته.

(٥) إن أهم أسس وركائز إدارة الكتاب المفتوح هى: الإشعاع الإداري- التمكين- المساءلة الشفافية والمصداقية- الثقة والقضاء على ظاهر الخوف الوظيفي- تحريك الأرقام فى الاتجاه الإيجابي- الرقابة الذاتية ... إلى ما شابه ذلك.

(٦) أ - أشارت بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية إلى ضرورة التحول وإحداث تغيير إداري من خلال مدخل إدارة الكتاب المفتوح.

ب – بعض الدراسات أشارت إلى ضرورة لقاء الحضارات وتقاربها، وأهميــة تكاتف الكتاب فى التأليف للتعاون والانسجام بدلا من الصدام.

جـ– ضرورة تفعيل دور المؤسسات التعليمية وبخاصة فى عصر العولمة فــى تأكيد سمات الفرد الإيجابية وتلافى سمات العولمة السلبية.

د – أقترب المفهوم الأجنبي فى نمط القيادة إلى النمط الذى دعا إليــه الرســول محمد صلي الله عليه وسلم وضرورة أن يكون القادة أقوياء وحازميين هــادئين مرنين فى نفس الوقت.

(٧) بموضوعية أن إدارة الكتاب المفتوح تتضمن عناصر العملية الإدارية مــن تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ولكن بشيء مبهر جديد فيه إبداع وإعمال للعقل.

(٨) فى ضوء البحث والتنقيب ودراسة ما كتب عن إدارة الكتاب المفتوح عربيا وأجنبيا يمكن رصد محتوى هذه الإدارة فى أثنى عشر محوراً هى:–

المحور الأول: التغيير الفعال.

المحور الثاني: الأهداف والمشاركة.

المحور الثالث: الإشعاع الإداري.

المحور الرابع: الشفافية والمصداقية والثقة.

المحور الخامس: تمكين الأفراد.

المحور السادس: تكوين فرق عمل.

المحور السابع: المساءلة.

المحور الثامن: الخوف الوظيفي.

المحور التاسع: تحريك الأرقام.

المحور العاشر: القيادة الفعالة.

المحور الحادي عشر: العلاقات الإنسانية.

المحور الثانى عشر: الرقابة الذاتية.

ولمزيد من الإيضاح وببساطة لهذا المحتوى يمكن القول:

- أصبح التغيير سنة من سنن الحياة، هذا التغيير له سرعة وآثار، ويجب على إدارة المدارس مواكبة هذا التغيير.
- أصبح واضحا الآن ضرورة مشاركة العاملين فى أى منشأة فى وضع الأهداف.
- الإشعاع الإداري للمعلومات، وانسيابها أفقيا ورأسيا داخل البناء التنظيمي، وإعداد قاعدة للبيانات أصبح من الأمور الهامة لاتخاذ القرارات.
- الشفافية وعدم إخفاء أية معلومات، والمصارحة والمصداقية فى كل الأمور من أهم واجبات الإدارة.
- تعتبر الإدارة أن العاملين فى أى منشأة لهم نظرة عملية تجاه المشكلات، لذا يفضل تمكينهم وتوسيع مهامهم وجعلهم شركاء بدلا من إجراء.
- الاعتراف بفعالية عمل الفريق مصداقا لقول الله تعالى "واعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا"، وأن الذكاء الجمعي أفضل من الذكاء الفردي.
- المساءلة للجميع لتحقيق الالتزام والانضباط.
- بناء الثقة بين العاملين والقيادات أصبح من الأمور الهامة للقضاء على ظاهرة الخوف الوظيفي.
- تحريك الأرقام بمعنى أن يلتف الجميع حول تحريك أرقام الأهداف المقاسة كميا فى الاتجاه الإيجابي لتحقيقها.

- القيادة التحويلية التى تقود فى فترات الانتقال والتحويل والتغيير لابد أن تتصف بسمات شخصية هامة وأن يكون لها مهام وأدوار تنقل المجتمع إلى التغيير الفعال الناجح بسلام.
- العلاقات الإنسانية مع الأفراد مازالت أمراً هاما.
- الرقابة الذاتية على الأداء هامة لمعرفة نواحى القوة وتدعيمها ونواحى الضعف وملاقاتها.

(٩) يؤكد علماء التربية أنه توجد قوى أو عوامل ثقافية تؤثر فى أية إدارة، هذه القوى تتنوع وقد ذكرت الباحثة (٧) قوى مؤثرة هى القوى التاريخية- الاقتصادية- السياسية-الجغرافية- الدينية- الحضارية- العنصرية.

(١٠) أشارت طرق التنبؤ- التى قامت بها الباحثة- وهى تعلم أن الغيب لا يعلمه إلا الله سبحانه، ولكنها أعملت عقلها

أ – بالنسبة للقوى الاقتصادية:

- **عند تحليل الاتجاهات:** أن الاعتماد على الاتجاهات السابقة تؤكد استمرارية التقدم الاقتصادى، والتغيير إلى الأفضل، مع ضرورة التركيز على بعض أمور تم توضيحها فى الفصل الرابع.
- **السيناريوهات** اعتبرت الخصخصة نوعا من التغيير إلى الأفضل إيمانا بدور الفرد فى تقدم المجتمع.
- اعتبر تفعيل مشروع توشكي أمراً هاماً بالتعاون مع بلدان عربية وأجنبية.
- زيادة الأسعار يلزمها مراقبة من جانب الدولة وأجهزة مساندة لها.
- **الاختيار المرجح** لبدائل التقدم الاقتصادي: أعتبر حل مشكلة البطالة من أهم بدائل التقدم الاقتصادي، لأنها سترضى الأفراد فى المجتمع، وحلها

سيقلل من السلوكيات السلبية تجاه المجتمع، وستزيد الإنتاجية. وسينعكس ذلك على الاقتصاد الذى يؤثر بلاشك على الإدارة المدرسية بالازدهار.

ب – **بالنسبة للقوى السياسية:**

- **عند تحليل الاتجاهات** والتنبؤ القريب بالاتجاه السياسي يتوقع أن يكون متجها إلى اللامركزية المخففة إيمانا من الدولة بتمكين الأفراد وتوسيع مهامهم وأدوارهم، وأن لهؤلاء الأفراد نظرة عملية تجاه المشكلات، وأنهم أكثر نضجا عما قبل .... إلى ما شابه ذلك.

إن منحنى الاتجاه السياسي سيظل صاعداً– بإذن الله– إذا ما أخذ فى اعتباره مقابلة تحديات الألفية الثالثة التى ذكرت فى الفصل الرابع.

- **السيناريوهات:**
  - أصبح مجلس الشعب والشورى مركز الإشعاع المعلوماتي، ومكانا للمصارحة والشفافية والمصداقية، ومساءلة الأفراد.
  - إذا تم فهم التمكين خطأ قد تحدث آثار سيئة– ولعل تكوين هياكل تنظيمية أى (حركات سياسية) جديدة مضادة للحزب الوطنى الرئيسي فى مصر لخير دليل على ذلك مثل حركة كفاية.
  - مازال **التنافسي** بين الدولة والأحزاب الدينية واضح، والمفترض أن يتحاور الجميع كفريق عمل واحد لصالح مصر.
- **الاختيار المرجح** للقرار السياسي المفضل: جاء خيار عمل الأحزاب السياسية كفريق عمل أفضل الخيارات السياسية على المدى القريب للسير فى طريق الإصلاح السياسي.

جـ - بالنسبة للقوى الحضارية المتوقعة:

- **أظهر تحليل الاتجاهات** أن منحنى القوى الحضارية بإذن الله سيظل صاعدا بإضافة بعض أمور هي:
  - ضرورة الاستمرار في دعم التعليم في كافة مراحله.
  - حث القوى البشرية على الاستثمار في التعليم.
  - تنمية القوى البشرية باستمرار.
  - إنشاء مؤسسات حديثة وتكوين مناصب تستوعب هذه القوى البشرية.
- **السيناريوهات:**

١- ضرورة أن يعتمد الجهاز التعليمي على قبول التبرعات أو الهبات الداخلية.

٢- تحويل اهتمام الأفراد إلى الاستثمار في التعليم.

٣- الاهتمام بمراعاة قوانين التنمية المتوازنة في التعليم.

- **القرار المرجح** أو البديل الحضاري الأفضل المستقبلي: جاء الاهتمام بنظام التعليم العصري هو الخيار رقم (١)، لأنه في واقع الأمر يمكن من التنمية المستمرة للقوى البشرية المصرية، والتي بدورها تكون قادرة على بناء المؤسسات الحديثة.

د - بالنسبة للقوى الدينية

- **عند تحليل الاتجاهات** يعبر المنحنى الديني عن هبوط في العصر الحديث وذلك لعدة أسباب تم تفسيرها في الفصل الرابع، وبالرغم من ذلك يمكن لهذا المنحنى من الصعود مرة ثانية بإدراك الحاجة لتغييره، ووضع رؤية دينية لمصر زمنية قادمة، ثم تنفيذ هذه الرؤية أو الحكم المستقبلي، ومتابعته باستمرار.

- **السيناريوهات:**
  - ضرورة أن ترعى الدولة الشئون الروحية باستمرار.
  - أن تهتم الأسرة برعاية الشئون الروحية جنبا إلى جنب الدولة.
  - أن تهتم المنشآت التعليمية بالمسائل الروحية، وماذا لو أدخلت مادة الدين الإسلامي ضمن محتوى الامتحانات.
- **الاختيار المرجح** للقرار الديني المستقبلي: جاء تمسك الدولة بالشئون الروحية القرار رقم (١)، والتمسك هذا يكون من من خلال أجهزتها كوزارة التربية والتعليم وغيرها، ثم جاء الخيار الثاني ضرورة فهم الدين، وكان القرار الثالث ضرورة مساندة الأسرة لأجهزة الدولة.

(١١) إن ظاهرة الخوف الوظيفى التى تحدث فى محيط الأعمال، وتعبر عن عدم قدرة الأفراد عن التعبير عما يجول بخاطرهم. هذا الخوف إما أما أن يكون فرديا أو جماعيا أو شبكيا، وله عوامل أو أسباب يتمثل أهمها فى: القيادة التسلطية- عوامل تنظيمية تتعلق بالغموض الوظيفي- إحلال التكنولوجيا محل الأفراد وتقليص أعداد العمالة- عوامل اجتماعية تتعلق بالتنشئة الاجتماعية الأولى- ... إلى ما شابه ذلك، وأنه يمكن معالجة هذه الظاهرة من خلال مدخل إدارة الكتاب المفتوح حيث يعالج بناء الثقة والشفافية والمصارحة ... إلى ما شابه ذلك.

(١٢) توجد استراتيجيات لمواجهة ظاهرة الخوف الوظيفي وبناء الثقة أهمها:- الإصغاء النشط- التمتع بمهارات الاتصال- العمل كوسطاء لتحويل الخوف إلى ثقة- تشجيع الاقتراحات- مناقشة الخوف الوظيفي على المستوى الرسمي- تجنب السلوكيات السلبية والنظرات التشاؤمية مثل: الصمت والغضب والتهديد- إبعاد الأفراد عن مثيرات التوتر- مناقشة المحظورات على المستوى غير الرسمي.

(١٣) إن الإدارة المرئية هى نمط وليد التجربة اليابانية، وتسمى فى اليابان Gemba Kaizen، أى إدارة المشكلة من مكان حدوثها،، حتى يمكن إدارة الزمان بالسرعة والدقة المناسبين للتخلص من جذور المشكلة، ومنع تكرارها فى المستقبل. والإدارة من موقع الأحداث تهدف إلى التحسين المستمر، فهى إدارة للحاضر لاكتشاف أوجه القصور، وإدارة للمستقبل لتطوير الأداء.

(١٤) يتفق مدخل إدارة الكتاب المفتوح مع القرآن الكريم والسنة النبوية فى محتواه وعلى سبيل المثال لا الحصر ويلاحظ:

فى أهمية الرقابة الآمنة:-

يقول التوجيه النبوي الشريف "أنك إن اتبعت عورتهم أفسدتهم أو كدت تفسدهم".

أى أن عنصر الرقابة لابد أن يكون مقترن بالأمان والاستقرار، فى المساءلة.

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "لا تزولا قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه، وعن ماله من أين أكتسبه وفيما أنفقه، وعن علمه ماذا عمل به".

فى مداومة التعلم وتعظيم دور البحوث والعلماء:-

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم "أطلبوا العلم من المهد إلى اللحد" ، "وهل يستوى الذين يعلمون والذين لا يعلمون إنما يتذكر أولوا الألباب".

فى الأستفادة من المعلومات:

يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم "الحكمة ضالة المؤمن فحيث وجدها فهو أحق بها".

(١٥) أصبح التغيير سنة من سنن الحياة، وأصبح لـــه ســرعة وآثـــار علـــى منظمات الأعمال، ويعتبر التفكير فى التغيير من أعلى إلى أسفل أكثر فعاليـــة، وتتعدد أنواع التغيير، كما أن له مداخل واستراتيجيات: أهمهـــا مـــدخل أحـــلام المستقبل، واستراتيجيات العلاقات الإنسانية، استراتيجيات التركيز على المهـــام، استراتيجيات النمو الإنسانى (التنمية البشرية).

الاستنتاجات الميدانية:

(١٦) أوضحت النتائج الميدانية أن المدرسة ليس لديها اســـتراتيجيات متنوعـــة لإحداث التغيير المدرسى، إضافة إنها لا تمتلك قدرات بشرية قادرة على إحداث هذا التغيير.

(١٧) إن العاملين لا يتفهمون أهمية التمويل المدرسي، إضافة إلى أن العـــاملين لايدركون أيضا أن التمويل المدرسي يعتبر استثمار حضاري.

(١٨) إن الإدارة لا تهتم بالقيام بإعداد قاعدة بيانـــات شـــاملة عـــن المدرســـة، تتضمن عناصر العملية التعليمية.

(١٩) إن العاملين يشكون فى مصداقية وصراحة وشفافية المعلومات التى تصل إليهم، وأن الاستراتيجيات المدرسية بعيدة كل البعد عن الشفافية.

(٢٠) أكدت الاستجابات أن المدرسة لا تتحرك حثيثا نحـــو اللامركزيـــة، وأن الإدارة المدرسية مازالت تنظر إلى الأفراد العاملين على أنهم أقل نضجا.

(٢١) إن الإدارة المدرسية لا تعترف بفعالية فرق العمل المدرسية، كما أنهـــا لا تيسر الجهود التعاونية بينهم.

(٢٢) إن الإدارة المدرسية لا تدرب الأفراد على مناقشة الموضوعات الحساسة والمحظورات بطرق رسمية وغير رسمية. إضافة إلى عدم ســـيادة الســـلوكيات الموضوعية داخل المدرسة.

(٢٣) إن الإدارة المدرسية نادراً ما تستخدم الطرق الإحصائية لعرض المعلومات والأرقام المدرسية بطرق مبسطة.

(٢٤) إن الإدارة المدرسية غير ملمه بالاتجاهات الحديثة فى أنماط الإدارة المدرسية، كما أنها تتيح فرص محدودة لترقى العاملين بهما، ولا تبحث عن حوافز لتقدمها للعاملين بها لزيادة الإنتاجية.

(٢٥) إن الإدارة المدرسية لا تهتم ممقومات الرقابة ألا وهى (الملاحظة- التقارير- إعادة النظر - ... إلى ما شابه ذلك).

(٢٦) أشارت الدلالة الإحصائية أن هناك فروق جوهرية دالة ترجع فى معظمها إلى:

- ★ غياب الإشعاع الإداري للمعلومات، وتأخر المعلومات عند وصولها إلى الأفراد.
- ★ غياب الشفافية والمصارحة والمصداقية.
- ★ لا يوجد تمكين للأفراد.
- ★ إن الإدارة المدرسية لا تعترف بعمل الفريق.
- ★ إن مبدأ المساءلة للجميع غير معترف به.
- ★ سيادة ظاهرة الخوف الوظيفي.
- ★ إن الإدارة المدرسية لا تمتلك مهارات القيادة.

ثانيا: تصور مقترح أو نموذج للمحاكاة:

بناء'على الاستنتاجات تم وضع هذا التصور..

☼ إضافة إلى طرق التنبؤ: تحليل الاتجاهات- السيناريوهات- الاختيار الكمي المرجح، التى قامت بها الباحثة لدراسة القوى الثقافية المتوقعة المؤثرة فى الإدارة المدرسية.

- ☼ واعتماداً على أهمية توافر خصائص معينة فى الإنتاج الابتكاري مثل: الجدة- الأصالة- الواقعية- القابلية للتعميم- إثارة الدهشة.
- ☼ وتأكيدا لما قاله محمد سيف الدين فهمي [١١٩] من أن أسلوب المحاكاة الذى ظهر فى السنوات الأخيرة، والذى يقوم على وضع نموذج افتراضي للمستقبل، ثم وضع استراتيجية لتسيير الأحداث وفقا لهذا النموذج الذي يعتبر من أهم وأكثر الأساليب التنبؤية شيوعا، حيث يعد هذا النموذج فى ضوء دراسة الواقع واحتمالات التغيير المستقبلي، كما أنه نوع من التدخل التصويرى المقصود.
- ☼ وإمكانية الاستفادة من مدخل إدارة الكتاب المفتوح.
- ☼ وإيمانا من الباحثة بأن الغيب لا يعلمه إلا الله سبحانه وتعالى.

تعرض الباحثة لتصور مقترح أو نموذج للمحاكاة عبارة عن منظومة لإدارة المدارس على المكشوف أو وفق مدخل إدارة الكتاب المفتوح آخذة فى اعتبارها دراسة القوى الثقافية السائدة والمتوقعة، ودراسة البيئة الداخلية للمدارس، ثم دراسة العمليات الإدارية لتحقيق مخرجات متميزة ترضى عنها إدارة المدارس الثانوية ويرضي عنها الأفراد العاملين فى المدرسة ويرضي عنها المجتمع فى آن واحد.

وتهدف هذه المنظومة إلى:

١) الاهتمام بدراسة البيئة الخارجية وما يدور فيها من قوى ثقافية كالقوى الاقتصادية والقوى السياسية والقوى الحضارية والقوى الدينية.

٢) الاهتمام بدراسة واقع المدارس أو البيئة الداخلية للمدارس.

٣) تحقيق جودة العمليات الإدارية.

٤) زيادة إنتاجية المدارس وتحسين المخرجات.

٥) التحسين المستمر الشامل للمنشآت التعليمية.

وتتصف المنظومة بما يلى:

★ تلبية حاجات العصر (التجديد).

★ التأكيد على بعض الأفكار الإدارية الفعالة (المحافظة).

★ الاعتماد على واقع المدارس (الواقعية).

★ الاستناد إلى أحدث المداخل الإدارية (العلمية).

★ التطبيق المرن (القابلية للتعميم).

★ التغيير وفق حاجات العصر (المرونة).

★ اقتراح بعض الأمور الإدارية قد تثير الدهشة (الابتكار).

ويوضح الشكل التالي هذه المنظومة.

شكل رقم (١٤)

يوضح منظومة المدارس وإدارة الكتاب المفتوح

العمليات

ويتضح من الشكل رقم (١٤) السابق ما يلي:-

أ – البيئة الخارجية: أثبتت دراسة القوى الثقافية المحتملة والمؤثرة فى إدارة المدارس ما يلي:-

- إن منحنى الدين الإسلامي يعانى من بعض ظواهر مقلقة فى العصر الحديث، وأن الخيار المرجح الكمي هو ضرورة رعاية الدولة للشئون الروحية.
- إن منحنى القوى الحضارية سيستمر بإذن الله صاعدا، وأن الخيار الموزون الكمي هو الاستمرار فى نظام التعليم العصري.
- إن منحنى القوى السياسية متجها إلى اللامركزية المخففة، وهذا أمرا طيبا وفقا لقوانين التنمية المتوازنة، وأن الخيار المرجح الكمي هو ضرورة تعاون الأحزاب السياسية والعمل كفريق لصالح مصر.

هذه القوى الثقافية المحتملة ستؤثر بلاشك فى إدارة المدارس، وعلى سبيل المثال:

- ستتمسك الإدارة المدرسية بالدين وتكون الدولة قدوة يقتدى بها الجميع.
- أن المنحنى الحضارى سيؤثر فى إدارة المدارس وسيلاحظ التنمية البشرية للعاملين فى هذا الحقل، وتطوير النظام التعليمي المصري.
- إن المدرسة تعتبر صورة مصغرة لما يجرى خارجها فإذا ما تم العمل كفريق فى مجال السياسة، سيؤثر ذلك فى المدارس بلاشك، ويتلاشي التنافر والتناحر وتبنى الثقة والصراحة والشفافية وتتلاشي ظاهرة الخوف الوظيفي.

ب – البيئة الداخلية:

★ إن سمات الإدارة فى معظم مواقع العمل تعانى من تعارض الأهداف، وفقر فى الصحة التنظيمية، وظاهرة الخوف الوظيفي شائعة إلى حد كبير. المعلمون مازالون فى واد والقيادات التعليمية فى واد أخر، ومازال احتوائهم يحتاج إلى وقت.

★ إن الإدارة المدرسية فى حاجة إلى تمكين أكثر للقيام بمهامها المدرسية.

★ إن تكلفة طالب الثانوية العامة لا تقف عند حد المصاريف المدرسية بل تتعدى ذلك إلى الدروس الخصوصية ... وإلى ما شابه ذلك. والتمويل المدرسي مازال عاجزا عن القيام بأنشطة جاذبة للطلاب.

★ معظم المدارس لا تحتفظ بسجلات للسياسات المدرسية والبرامج والقواعد المدرسية.

★ تضاءل معدلات الثقة بين العاملين فى المدرسة.

★ المساءلة ليست للجميع ودائما تنصب على المعلم. أخطر وأهم عنصر فعال فى التنمية التعليمية.

★ علاقة المدرسة بالمجتمع المحلى مازالت علاقة مغلقة.

★ المناهج– فى مرحلة الثانوية العامة– لا تنمى الطلاب على الإبداع وإعمال العقل، حيث كلنا يعلم أن المدارس بلا طلاب بنسبة ١٠٠% فى فترة الثانوية العامة وبلا معلمين بنسبة ٧٥% فى هذه الفترة.

ثانيا: العمليات

ماذا لو تم تحقيق جودة بعض محاور الإدارة على الكشوف من خلال العمليات الإدارية، وهذه المحاور هى الخوف الوظيفي– تمكين الأفواد– تكوين فرق عمل المساءلة، وذلك من خلال المنظومة في الشكل رقم (١٤).

١ – مرحلة التخطيط: Planning

التخطيط أحد العناصر الجوهرية فى عملية الإدارة، كما أن لـه أولوية على الوظائف الإدارية الأخرى، وهو وظيفة أساسية لكل المديرين فى كل المستويات الإدارية.

والتخطيط فى الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، فبواسطته يحاول أعضاء الإدارة النظر إلى الأمام، وتوقع الأحداث، والإعداد للطوارئ، ورسم الأنشطة.

وتتنوع الخطط وأهمها: السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج، ويمكن للإدارة المدرسية التى تريد أن تنتهج مدخل إدارة الكتاب المفتوح أن تقوم بما يلي:–

بالنسبة لخطط السياسات Policies

السياسات هى تصريح عام يقود ويرشد تفكير المرؤوسين، وهى توضع بواسطة الإدارة العليا لضبط الفكر فى المستويات الأقل.

أ – فبالنسبة لظاهرة الخوف الوظيفي يمكن القيام بما يلي:

١– تبني سياسات المدرسة على تشجيع الاقتراحات.

٢– أن تتضمن سياسات المدرسة مناقشة المحظورات والموضوعات الحساسة المتعلقة بالأمور المدرسية وأن تناقش على المستوى الرسمى وغير الرسمى.

٣– أن تهدف السياسات المدرسية إلى إبعاد الأفراد عن مثيرات التوتر المدرسي.

ب – وبالنسبة لتمكين الأفراد: ترى الباحثة ما يلي:

١- أن تكون السياسات مرنة بحيث تسمح بتحويل السلطات إلى العاملين فى المدرسة.

٢- أن تنص السياسات المدرسية على توسيع مهام وأدوار العاملين فى المدرسة.

٣- أن يفهم الجميع فى المدرسة أن الإدارة المدرسية تنظر إلى العاملين كأنهم شركاء لهم أدمغة يفكرون بها.

جـ – وبالنسبة لتكوين فرق عمل:

١- أن ترشد السياسات المدرسية العاملين بأهمية العمل كفريق.

٢- أن تُيسير السياسات المدرسية الجهود التعاونية بين الأفراد.

٣- أن تنص السياسات المدرسية على أهمية الاستفادة من الخلقيات المهنية للعاملين فى المدرسة.

د – وبالنسبة للمساءلة:

١- أن يتكون فهم عام لدى العاملين فى المدرسة بسياسات المساءلة للجميع.

٢- أن يراعى سياسات المساءلة ما يلي:-

- أن المسئوليات واضحة بالنسبة للأفراد.
- أن الفرد قادر وكفء على القيام بمهامه.
- أن هناك توازن بين السلطة والمسئولية.

٣- أن يقر نمط الإدارة المدرسية ضرورة المساءلة.

بالنسبة لخطط الإجراءات: Precedes

تنطوى الإجراءات على التفاصل الدقيقة للطريقة التـى ينبغـي اتباعهـا لتحقيق النشاط المعين، وقد تم توضيح أن السياسات هى مرشد للتفكيـر عنـد اتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال، ولكن الإجراءات هى التـى تحـدد الخطـوات التفصيلية والتفسيرية للسياسات. ويمكن للإدارة المدرسية اتباع ما يلي:-

أ – فمثلا بالنسبة لظاهرة الخوف الوظيفي تكون الإجراءات اللازمة هى:-

١- ضرورة أن تقدم الاقتراحات مكتوبة.
٢- أن يوضح مكان تقديم الاقتراحات.
٣- أن تقدم الاقتراحات فى مواعيد معينة.
٤- أن تتضمن الاقتراحات كل عناصر العملية التعليمية وأية موضوعات أخرى حساسة.

ب – وبالنسبة لتمكين الأفراد تكون الإجراءات هي:

١- يمكن لأى منصب إداري فى المدرسة مثلا الوكيل تحويل جزء مـن سلطاته إلى المناصب الإدارية الأقـل (المعلـم الأول علـى سـبيل المثال).
٢- يمكن تحويل السلطة الشخصية أو تحويل السلطة الرسمية أو السلطة العملية إلى الآخرين.
٣- يتعهد المحول إليه السلطة (مثلا المعلم الأول) بضرورة القيام بالمهمة على أكمل وجه.
٤- أن يؤدى المحول إليه عمله فى حـدود الإطـار العـام للسياسـات المدرسية.

جـ - بالنسبة لتكوين فرق عمل تكون الإجراءات هى:

١- عند تكوين فرق عمل فى المدرسة يفضل الجمع على سبيل المثال بين معلمي اللغة العربية ومعلمي اللغة الإنجليزية ومعلمي الرياضيات.

٢- عند تكوين فريق عمل يفضل أن يكون المعلمين مدرسين أوائل على سبيل المثال.

٣- أن مواعيد تكوين فرق العمل فى بداية الفصل الدراسي الأول وبداية الفصل الدراسي الثاني.

٤- من يريد الانضمام بفرق العمل المدرسي يبدأ بترشيح نفسه لدى وكيل المدرسة مثلا.

د - وبالنسبة للمساءلة تكون الإجراءات لتفسير تلك السياسة هى:

١- إن مكان المساءلة المدرسية هى حجرة الإخصائي الاجتماعي على سبيل المثال.

٢- المساءلة للجميع بدون استثناء من المدرسة.

٣- المعلم علي سبيل المثال- أن يتقدم بتقرير كتابي لمدير المدرسة لمساءلة بعض التلاميذ إذا أخلوا بالانضباط أو الالتزام.

٤- إن أنواع المساءلة الطلابية مثلا هى: استدعاء ولى الأمر- خصم درجات من أعمال السنة- حجب الطالب عن الأنشطة المدرسية .... إلى ما شابه ذلك.

القواعد Rules

هى أبسط أنواع الخطط من حيث كونها طريقة للقيام بالأعمال اللازمة، وكثيرا ما يحدث خلط بين السياسات والإجراءات والقواعد بالرغم من تميز كل نوع من هذه الأنواع. إن أهم ما يميز القواعد أنها تستلزم القيام بعمل محدد ونهائي أو عدم القيام به، ولا تسمح بالانحراف، وتعكس قرارا إدارياً بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن القيام به، إضافة إلى أن القواعد لا تسمح بحرية التصرف عند تطبيقها.

فمثلا يمكن اعتبار ما يلي قواعد مدرسية إذا انتهجت المدرسة مدخل إدارة الكتاب المفتوح.

١) ممنوع جرح القيادات المدرسية بألفاظ خارجة.

٢) ممنوع تقديم اقتراحات مدرسية إلا فى حدود السياسات العامة للوزارة.

٣) ممنوع على الإدارة المدرسية إحداث توترات مدرسية للأفراد.

٤) ممنوع على الإدارة المدرسية النظر إلى المعلمين كأنهم أجراء.

٥) ممنوع الاكتفاء بدور واحد للمعلم داخل المدرسة.

٦) ممنوع احتكار السلطات والاختصاصات المدرسية.

٧) ممنوع إظهار أهمية العمل الفردى.

٨) ممنوع إعاقة أى متطلبات مدرسية هادفة.

٩) ممنوع احتكار الأنشطة المدرسية لمجموعة بعينها من الأفراد.

١٠) ممنوع استثناء أى فرد من المساءلة المدرسية.

البرامج: Programs

هى خليط من السياسات والإجراءات والقواعد، وتخصيص المهام وغيرها من العناصر الضرورية لتنفيذ مقرر معين من العمل، وهى عادة ما تكون مؤيدة برأس المال اللازم وبالميزانيات التقديرية.

قد تكون هذه البرامج رئيسية تضعها على سبيل المثال وزارة التربية والتعليم مثل (برنامج كادر المعلم)، وبرامج فرعية توضع على المستوى المدرسي تقوم بوضعها الإدارة المدرسية مثل:

١. برنامج تحسين اخلاقيات التلاميذ.
٢. برنامج المصالحة مع المعلمين.
٣. برنامج ربط المدرسة مع المجتمع المحلي.
٤. برنامج البحث عن موارد مالية للمدرسة.
٥. برنامج الاهتمام بالمبنى المدرسي والتذوق الجمالي.
٦. برنامج لتحديث الأنشطة المدرسية.
٧. برنامج لتنمية الإدارة المدرسية.

ولمزيد من التوضيح ذكرت الباحثة برنامجاً واحدا هو:-

برنامج تحسين أخلاق التلاميذ ولتحقيقه يلاحظ ما يلي:-

بالنسبة لخطط السياسات على سبيل المثال:

١- أن يفهم التلاميذ أهمية التحلى بالأخلاق الحسنة ويدركون أهمية ذلك على المدى القريب والبعيد.

٢- أن يصرح للتلاميذ بكل القيم الأخلاقية الحسنة التى تريدها المدرسية منهم.

٣- أن يدرك الطلاب أهمية القوى الثقافية السائدة وأهمية التحديات وضرورة التحول إلى الأفضل.

بالنسبة لخطط الإجراءات على سبيل المثال:

إن القيم الأخلاقية المطلوبة من التلاميذ هى:

★ قيمة النظر إلى المستقبل وإعمال العمل.

★ قيمة الاهتمام بالعلم وبالمعلومات.

★ قيمة الشفافية والمصارحة.

★ قيمة تحمل المسئوليات وتعدد المهام.

★ قيمة التعاون والانسجام.

★ قيمة الانضباط والالتزام.

★ قيمة بناء الثقة بينه وبين الآخرين.

★ قيمة تحقيق الأهداف والأحلام.

★ قيمة الرقابة الذاتية.

★ قيمة التحلى بأخلاق الرسول صلى الله عليه وسلم.

بالنسبة للقواعد: الاهتمام بوضع خطط حمراء للتلاميذ يفترض منهم عدم تجاوزها. وتكون هذه القواعد مرشدا لتصرفاتهم بالقيام بها أو الامتناع عنها، وقد سبق شرح هذا فى هذا الفصل.

البرامج: بعد أن تم وضع سياسات لتحسين أخلاق التلاميذ، ووضع إجراءات لتفسير هذه السياسات، إضافة إلى وضع القواعد الملزمة لضبط التصرفات سواء القيام بها أو الامتناع عنها، يأتى دور البرامج المدعومة بالمال.

لذا يمكن للمدارس الثانوية القيام بما يلي لتحقيق تدفق الأموال وتحقيق البرامج المدرسية:

- ☼ تقدير رأس المال المطلوب لتحقيق أهداف المدرسة: الذي يتكون من مصاريف التأسيس، ومصاريف رأس المال الثابت، ومصاريف رأس المال العامل.
- ☼ تدبير رأس المال وضمان التمويل من خلال: الميزانيات المخصصة للمدارس- المصروفات المدرسية- قبول الهبات والتبرعات من رجال الأعمال- بعض الضرائب المباشرة وغير المباشرة التى تفرض فى مجال التعليم.
- ☼ وضع إجراءات تنفيذية للحصول على المال اللازم، مع التنسيق مع منشأة الاستثمار التى تباشر عمليات التمويل لإقراض المدارس بقروض لازمة للصرف على ما يتطلبه تربية تلميذ الثانوي العام.

٢ – **مرحلة التنظيم:** لا يخرج المعنى الاصطلاحي للتنظيم كما عرفه لويس ألن Louis A. Allen بأنه "عملية تحديد وتجميع العمل الذى ينبغي أدائه، مع تحديد وتفويض المسئولية والسلطة، وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف".

أن مدخل إدارة الكتاب المفتوح يركز فى التنظيم على بعض أمور حديثة بها جذور كلاسيكية، معادة بشئ من الإبهار والإبداع، يمكن للمدارس الثانونية الأخذ بها:-

- ★ تمكين الأفراد بمعنى تحويل السلطات والمسئوليات إلى المستويات الإدارية الأدنى، باعتبار أن للعاملين نظرة تجاه المشكلات المدرسية.
- ★ أن تسود ثقافة أن العاملين فى المدرسة شركاء لهم أدمغة يفكرون بها.

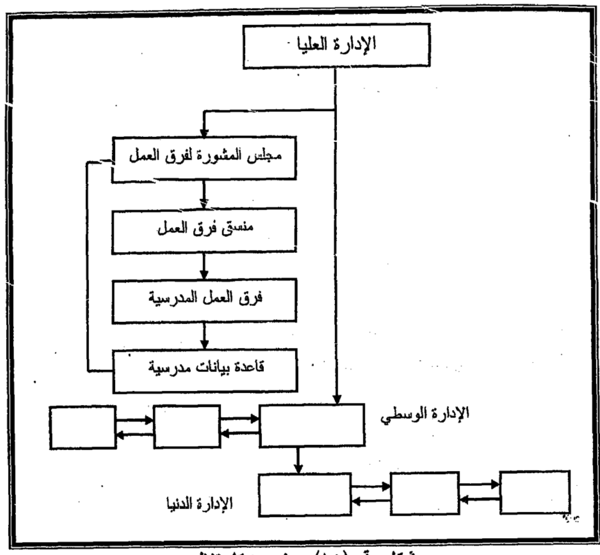
★ أن تعمل المدرسة على تكوين فرق عمل مدرسية للقيـــام بـــأى برنـــامج تعليمي، على أن تيسير الجهود التعاونية بين هذا الفريق، مع الاستفادة من الخلفيات المهنية له.

★ بناء علاقات طيبة بين الأفراد والإدارة المدرسية أساسها الثقة المتبادلة.

★ ضرورة أن تناقش الإدارة المدرسية موضوعات العمل المدرسي بصورة رسمية وغير رسمية للقضاء على ظاهرة الخوف الوظيفي.

★ أن تعمل الإدارة المدرسية على تغيير النظرة التشاؤمية للأفراد إلى النظرة التفاؤلية.

ويوضح الشكل التالي كيفية تحقيق الجودة الشاملة فى المدرسة



شكل رقم (١٥) يوضح هيكل تنظيمي

يتضمن مستوى إداري لمنصب الجودة الشاملة

ويتضح من الشكل رقم (١٥) السابق ما يلي:-

١- أن الهيكل التنظيمي للمدرسة به ثلاث مستويات إدارية لازمة لأى هيكل مدرسي، يتضمن مستوى الإدارة العليا (المدير - الناظر - الوكيل)،

ومستوى الإدارة الوسطى (المدرسين والأخصائي ... إلى ما شابه ذلك) ومستوى الإدارة الدنيا (العمال والسعاة ... إلى ما شابه ذلك). (الأصالة).

٢- المستوى الخاص بالجودة الشاملة ويتضمن: مجلس المشورة، ومنسق إدارة الجودة وفرق العمل وأخصائيو البيانات، وهؤلاء يمكن اختيارهم بدقة من داخل المنظمة أو خارجها، ولفاعلية هذا المستوى تم وضعه بالقرب من الإدارة العليا (التجديد).

٣- بالنسبة لوظائف إدارة الجودة الشاملة يلاحظ ما يلي:

- **منسق إدارة الجودة:** وهو الذى له سلطة التنسيق الكامل بين أرجاء المدرسة، ويمثل المدرسة أمام المجتمع، ويعتبر كأمين سر لمجلس المشورة.
- **فريق العمل:** وهى قريبة الشكل إلى اللجان، حيث يتراوح عدد الأفراد داخل العملية التعليمية، كتحسين أخلاق التلاميذ، أو البحث عن موارد مالية للمدرسة، أو تحسين الأنشطة المدرسية.

٤- أخصائيو قاعدة البيانات: ويعهد إليهم بجمع البيانات عن الأمور المدرسية وتبويبها وتصنيفها تمهيداً لتقديمها إلى متخذ القرار.

٥- يلاحظ أن الهيكل التنظيمي للمدرسة أقرب إلى الهيكل المفرطح الذى يساير الاتجاهات الحديثة من حيث قلة عدد المستويات الإدارية، ويتميز بقصر خطة السلطة، ويساعد فى سرعة اتخاذ القرارات المدرسية.

٣ - مرحلة التطبيق: بعد أن تم وضع الخطط المتنوعة فى مرحلة التخطيط، وتم كذلك الانتهاء من مرحلة التنظيم، تأتى مرحلة التطبيق أى تنفيذ خطط السياسات وخطط الإجراءات وخطط البرامج وخطط القواعد، أنها المرحلة التى يتمكن بها الأفراد من تولى مهامهم، والقيام بالأنشطة اللازمة لسير العملية التعليمية بالمدرسة، أنها المرحلة كذلك التى يعمل فيها الأفراد

بتعاون وانسجام كفريق عمل، أنها المرحلة أيضا التى يلتف حولها الأفراد لتحريك الأهداف المقاسة كميا فى الاتجاه الإيجابي.

يطلق على هذه المرحلة التنفيذ، أو البدء بإنجاز الأعمال، أو مرحلة التوجيه، وإذا اتفقنا على تسميتها مرحلة التوجيه، فماذا تعنى هذه المرحلة؟

إن التوجيه وظيفة مركبة تنطوى على كل الأنشطة التى صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة فى كل من الفترة القصيرة والمدى الطويل، وهى إحدى الوظائف الأساسية لأى مدير، والتى تعبر من الوظائف الصعبة.

وعندما يبدأ المدير الاهتمام بوظيفة التوجيه، يجد نفسه فى اتصال مستمر مع الناس، يجد نفسه يحفز هؤلاء الأفراد ليزيد إنتاجيتهم، يجد نفسه يقودهم بسلام.

وهناك بعض أمور هامة يمكن لإدارة المدارس الثانوية الأخذ بها عند قيامها بوظيفة التوجيه:

١) إن تنوع الإدارة المدرسية من وسائل الاتصال الرسمي التى من أهمها:

- المقابلات الشخصية.
- الاجتماعات على مستوى الأقسام المدرسية.
- المؤتمرات المدرسية.
- المكالمات التليفونية.
- المجلات والجرائد التى تصدرها المدرسة.
- التقارير السنوية.
- الملصقات على الحائط.
- النشرات الدورية والطارئة.
- الصور والأفلام السينمائية.

٢) إقرار الإدارة المدرسية لمنظومة من الحوافز التى يستجيب بهـا معظـم الأفراد فى الحقل التعليمي وأهمها:-

- زيادة الدخل الفردى.
- عدالة الإشراف.
- الأمان الوظيفي.
- الفرص المتاحة للتقدم.
- المعامل الإنسانية.
- جاذبية العمل.
- تمكين الأفراد.
- بناء الثقة والصراحة.
- الإشعاع الإدارى ووصول المعلومات إلى كل فرد.

٣) أن تتحول الإدارة المدرسية من مهمة الإدارة إلى مهمنة القيادة فى فترات الإصلاح والتغيير، حيث تتبلور القيادة فى:-

أولا- إدراك الحاجة للتغير Change: وهذا يتم من خلال اقناع العاملين فـى المدرسة بضرورة التحول وتبديل الأحوال المدرسـية مـن خـلال جاذبيتهـا الشخصية Charisma أو قدرتها الإلهامية Inspirational powe.

ثانيا- صياغة الرؤية والرسالة: إن الإدارة المدرسية تحلم برؤيـة مسـتقبلية Vision أو بنقلة حضارية أو هدف مستقبلي، تفكر فيه الإدارة المدرسـية هـى والعاملين قد يكون هذا الحلم هو تحقيق محاور إدارة الكتاب المفتوح. ولابـد أن تهتم الإدارة المدرسية بوضع رسالة مكتوبة Mission. توضح التوجه الأساسي للمنظمة، وعلى سبيل المثال يمكن أن تكون رسالة المدرسة الثانوية كما يلي:

مدرستنا تتميز بالإشعاع الإداري- بالشفافية والمصارحة والمصداقية- كلنا شركاء نعمل كفريق واحد- بيننا ثقة متبادلة- نفهم لغة الأرقام- نتعامل بإنسانية- والمساءلة للجميع.

شكل رقم (١٦)

يوضح رسالة مدرسة ثانوية

ويتضح من الشكل السابق أن رسالة المدرسة الثانوية تتضمن أهم محاور ومحتوى مدخل إدارة الكتاب المفتوح، والتى تتصف بأنها جمل قصيرة دقيقة موضوعية شاملة وواقعية تلبي حاجات التحديث الإداري.

ثالثا: اختيار نموذج التغيير المناسب، يمكن للإدارة المدرسية اختيار النموذج الذى ثبت فعاليته تحت ظروف معينة، ويكون ملائم للظروف المدرسية، وفى هذه الحالة تحدد إدارة المدارس مسارات أو مسالك التغيير وإجراءاته نحو إدارة الكتاب المفتوح.

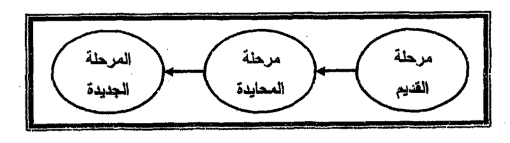
رابعا: تكوين الاستراتيجية Strategic يفترض أن تقوم الإدارة المدرسية بعمل استراتيجية تأخذ فى حسباتها تحليل القوى الثقافية المحيطة بالمدرسة، وبما فيها من فرص متاحة وتهديدات متوقعة، ونقاط القوة الذاتية ونقاط الضعف الذاتية.

خامسا: تصميم هيكل تنظيمي مرن: Organization Structural يقابل المتغيرات المتنوعة، واختيار موارد بشرية Human Resources يتم تمكينها ببعض السلطات والمسئوليات. وتحقيق الانسجام والتعاون بين هذه الموارد.

سادسا: توجيه الموارد البشرية إلى الأداء العالى، وتحريك أرقام الأهداف فى الاتجاه الإيجابي، وحث الأفراد على المشاركة فى التغيير بأعمال نظم للحوافز، وبإحداث التنمية المستمرة .... إلى ما شابه ذلك.

سابعا: التقويم المستمر والمتابعة للوقوف على نقاط القوة وتدعيمها، والوقوف على نقاط الضعف وملافاتها وإعمال نظام المساءلة، والاهتمام بالتغذية المرتدة.

ويوضح الشكل التالى مراحل الفترة الانتقالية.



شكل رقم (١٧)

يوضح مراحل الفترة الانتقالية.

ويلاحظ من الشكل السابق أن مراحل إدارة الفترة الانتقالية هى المرحلة القديمة– المرحلة المحايدة– المرحلة الجديدة. والتى تتسم مما يلي:–

- بوجودة قادة leaders على كل المستويات الإدارية فى المدرسة، أو بمعنى أخر وجود وكلاء للتغيير Change agent.
- وجود قوى تغيير إيجابية، يكون لديها الرغبة فى التغيير إلى الأفضل، قوى تعمل على إنجاح هذا التغيير، قوى تساند وتشارك وكلاء التغيير، قوى مسئولة قادرة على تحريك أرقام الأهداف فى الاتجاه الإيجابي.
- أن يتركز محتوى التغيير فى الفترة الجديدة على تحقيق:–
  - الشفافية والمصارحة المدرسية.
  - الإشعاع الإداري للمعلومات المدرسية.

- تمكين الأفراد، وتكوين فرق عمل مدرسية.
- بناء الثقة بين قادة التغيير والتابعين.
- المعاملة الإنسانية الأفراد.

٤ – مرحلة الرقابة:

إن الاختيار الحقيقي لأى مدير هو ما يحققه من نتائج، وإذا كانت العمليات الجوهرية الأخرى للإدارة، أى التخطيط والتنظيم والتوجيه قد أنجزت بفعالية، فلاشك أن الحاجة للرقابة تكون محدودة للغاية، ولكن فى الغالب الأعم أنه نادرا ما يحدث ذلك، فمن المعتاد حدوث بعض انحرافات عن الأهداف الموضوعة مسبقا.

لذا فمرحلة الرقابة تعتبر عملية هامة من عمليات الإدارة، فالرقابة هى قياسي وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن الأهداف والخطط الموضوعة مسبقا قد تم تحقيقها.

وتعد الرقابة بمثابة المرحلة النهائية من مراحل النشاط الإداري المستمر، والتى بموجبها نكتمل حلقات الدورة الإدارية فى أى منشأة، لتبدأ نشاطها من جديد.

ويمكن لإدارة المدارس الثانوية القيام بعملية الرقابة متبعة الخطوات التالية:

أ- تحديد المعايير أو المقاييس الرقابية Standards فعلى سبيل المثال وضع أهداف كمية: Quantitative objectives تتخذ صورا عدة أهمها:

- خفض التكاليف المدرسية بنسبة قدرها ١٠%.
- زيادة أعداد القوى البشرية بنسبة ٢٥%.
- خفض معدل غياب الطلاب بنسبة ٥٠%.

هذه الأهداف الكمية يتعلم منها الأفراد ببساطة قراءة الأرقام المدرسية.

ب- قياس الأداء الفعلى ومقارنتــه بالمعــايير، والمفتــرض أن تتــابع الإدارة المدرسية أداء المرؤوسين أول بأول فى المدرســة، وضــرورة مقارنتــه بالمعايير الموضوعة مسبقا، لدفع هذا الأداء فى الاتجاه الإيجابي.

ج- تصحيح الانحرافات عن المعايير الموضوعة. قد تحدث بعض انحرافــات أو قصور فى الأداء عن المطلوب تحقيقه. وإذا كانت المعايير قد وضعت بطريقة تعكس هيكل التنظيم المدرسي، وتعبر عنه تعبيرا صــادقا، فــإن تصحيح الانحرافات يمكن أن يتم بسرعة، لأن المدير يعرف بالضبط أين تطبق الإجراءات التصــحيحية، فقــد تعيــد الإدارة المدرســية صــياغة الأهداف، أو تقوم بالتصحيح عن طريق إعادة توزيــع المهــام، أو عــن طريق مساءلة وفصل بعض المرؤوسين.

إن أهم مستلزمات النظام الرقابي المدرسي:

- إن ينظر النظام الرقابي إلى الأمام.
- أن تعكس الرقابة طبيعة العملية التعليمية فى المدرسية.
- أن تكون الرقابة اقتصادية- مرنة- موضوعية.
- أن يوضح النظام الرقابي الأعمال التصحيحية.

٥ – مرحلة تبادل ونشرات المعلومات:

فى هذه المرحلة يفترض أن تكون المدرسة قد نجحت فى وضع منظومــة مدخل إدارة الكتاب المفتوح عندئذ يجب الاستفادة من الخبرات والنجاحات التى حققتها المدرسة، وذلك بدعوة الآخرين للوقوف والتعرف على هذه النجاحــات، وقد يتم تبادل ونشر المعلومات مع الأطراف التالية:-

- الإدارات التعليمية بمحافظات مصر (المحليات).
- وزارة التربية والتعليم (على المستوى القومى).

- المجتمع المدنى وكل ما يتعامل مع المدرسة.
- التعاون مع كل من يهمه أمر مدخل إدارة الكتاب المفتوح.

ثالثا المخرجات:

لا ينبغي النظر إلى العملاء العاملين فى المدرسة أو المجتمع المصرى بروح اللامبالاة، سواء قبل أى منها ما تقدمه المدارس أو لم يقبلوا من منتجات أو خريجين راغبين فى الالتحاق بالجامعات والمعاهد العليا،، لأنه فى الحقيقة سيعود المجتمع المحلي للتعامل مع المدارس العامة التى حققت نجاحات مدخل إدارة الكتاب المفتوح مرة ثانية فى المستقبل، بمعنى أخر أن المدارس الثانوية التى حققت نجاحات الشفافية والمصارحة والمصداقية- ومكنت الأفراد ومنحتهم السلطات وعملت على توسيع مهامهم- وجعلتهم شركاء بدلا من إجراء- وكونت منهم فرق عمل متجانسة- وعملت على بناء الثقة وأبعدت ظاهرة الخوف الوظيفي عنهم- وجعلتهم يتكلمون بلغة الأرقام ويفهمون مدلولاتها ويحركونها فى الاتجاه الإيجابي- وقادت الأفراد بإنسانية- وعلمتهم الرقابة الذاتية- وقامت بمساءلة الجميع، هذه المدارس ستلقى قبول المجتمع ورضاه، كما أنه ما إذا قامت إدارة تلك المدارس بتوقع احتياجات هذا المجتمع باستمرار فإن ذلك يمثل ذروة الجودة التعليمية الشاملة.

المقترحات:

يمكن أن تمثل هذه الدراسة محلا لدراسات وبحوث مستقبلية، تساعد على تفعيل إدارة الكتاب المفتوح، ومن الدراسات المقترحة:

- إجراء دراسات عن المناخ التنظيمي المدرسي ودوره في تفعيل الأداء المدرسي.
- إجراء دراسات عن القيادة العصرية في ضوء خبرات بعض الدول.
- إجراء دراسات عن التمكين المدرسي في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
- إجراء دراسات عن الخوف الوظيفي في ضوء الخبرات الدولية.
- إجراء دراسات عن شفافية المعلومات في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

هوامش الدارسة والمراجع

١- سعيد يس عامر: التغيير والإدارة على المكشوف، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر العلمي السنوى الثانى عشر، "التغيير والإدارة على المكشوف" مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٢٦٢.

٢- المرجع السابق: ص ٣٩٧- ٤٠٩.

٣- مصطفى بهجت عبد المتعال: العرب وظاهرة الخوف الوظيفي ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر العلمى السنوى الثانى عشر، "التغيير والإدارة على المكشوف"، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٤٣٩- ٤٤٦.

٤- وزارة التربية والتعليم: مبارك والتعليم نظرة إلى المستقبل، مطابع روز اليوسف الجديدة، القاهرة، ١٩٩٢، ص ١٣-١٥.

٥- عايدة سيد خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٨٥، ص ١٣ - ١٥.

٦- روحي البعلبكي: قاموس المورد، دار العلم للملايين، بيروت- لبنان، ١٩٩٦، ص ٨٩٥.

٧- إبراهيم مدكور: المعجم الوسيط، جزء ٢، باب الكاف، مجمع اللغة العربية، القاهرة، ١٩٨٥، ص٨٢٠.

٨- سعيد يس عامر: مرجع سابق، ص ٣٩٧- ٤٠٩.

٩- المرجع السابق: ص ٢٤٧-٢٩٦.

١٠- على محمد عبد الوهاب: "الإدارة على المكشوف"، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر العلمي السنوى الثانى عشر "التغيير والإدارة على المكشوف"،

مركز وايد سيرفسي للاستشارات والتطوير، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٢٩٧- ٣٥٢.

١١- أحمد عمر هاشم: "الخوف الوظيفي" ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر العلمي السنوى الثانى عشر، "التغيير والإدارة علي المكشوف" ، مركز وايد سيرفسي للاستشارات والتطوير، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٣٣٥ – ٣٦٠.

١٢- سيد صبحى: "غياب المعنى والخوف الوظيفي" ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر السنوى الثانى عشر، "التغيير والإدارة على المكشوف" مركز وايد سيرفسي للاستشارات والتطوير، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٤١١ – ٤١٨.

١٣- سامية الساعاتي: "الخوف الوظيفى كمعوق فى سبيل تحسين الإنتاجية والجودة النوعية والنزعة الابتكارية"، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر العلمي السنوى الثانى عشر، "التغيير والإدارة على المكشوف"، مركز وايد سيرفسي للاستشارات والتطوير، القاهرة، ٢٠٠٢، ٤١٩- ٤٣٠.

١٤- مصطفى بهجت عبد المتعال: مرجع سابق، ص ٤٣٩ – ٤٤٦.

١٥- كمال حمدى أبو الخير: استراتيجيات التغيير بين التنمية واختراق الأسواق العالمية"، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر العلمي السنوى الثانى عشر، "التغيير والإدارة على المكشوف"، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٥٥٥ – ٥٨٠.

١٦- عايدة سيد خطاب: "التحديات التى تواجه إدارة الموارد البشرية فى ظل العولمة"، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر العلمي السنوى الثانى عشر، "التغيير والإدارة على المكشوف، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٦٤٣- ٦٥٧.

١٧- أحمد سيد مصطفى: "القدرة التنافسية لشركاتنا ترف أم ضرورة"، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر العلمى السنوى الثانى عشر، "التغيير والإدارة على المكشوف"، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٧٤٩ - ٧٥٤.

١٨- فؤاد القاضي: "تطوير الحضارة التنظيمية والسلوك التنظيمي لمجابهة تحديات الألفية الثالثة"، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر العلمى السنوى الثانى عشر، "التغيير والإدارة على المكشوف" مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٨٠٩ - ٨٣٢.

١٩- أحمد محمد المصرى: "مقومات الإدارة الناجحة فى كشف التحديات الصعبة"، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر العلمى السنوى الثانى عشر، "التغيير والإدارة على المكشوف، القاهرة، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٨٨٧- ٩٠٠.

٢٠- رضا السيد: "الإدارة على المكشوف وتغيير اتجاهات الإدارة نحو تحسين الأداء"، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر العلمي السنوى الثانى عشر، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٣٨٧- ٣٩٦.

٢١- على لطفي: "فيروس العولمة ولقاء الحضارات"، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر العلمى السنوى الثانى عشر، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٥٢٩- ٥٣٢.

٢٢- فريد راغب النجار: "التشخيص المتكامل لما قبل وما بعد أحداث ١١ سبتمبر ٢٠٠١"، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر العلمى السنوى الثانى عشر، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير، القاهرة، ٢٠٠٢، ص٦٠٣- ٦٣٦.

٢٣- مجدى عزيز إبراهيم: "منظومة التعليم وأخلاقيات العولمة"، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر العلمى السنوى الثانى عشر، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ١٠٤٣ – ١٠٦٠.

٢٤- فاتن أبوبكر: <u>نظم الإدارة المفتوحة</u>، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٥١ – ٦١.

25- Aggarwal, R. and Simkins, b.: "Open Book Financial, Management a case study of Mancos, Inc., Paper presented at the annual meeting of the 2000 financial Management", U.S.A, 2001, pp 1- 23.

26- Catherine I. and jim B., **<u>Open- book Management,</u>** the best books Google. Com. Eg/Books 1997.

27- Ernst and Young: **<u>open- Book management,</u>** Ceoresowcesinc.com resources/ open. Book.

28- John C., : **<u>Open Book Management,</u>** www. Eastbook. Com/ open book man.htmi- 12k.

29- William, h.: "<u>Leader ships for a time of change</u>", a paper presented at the second Annual conference on "Creating the Quality school" March 25-27 Eastern Michigan University, U.S.A, 1993, pp. 1-16.

30- Success Profits inc.: "Best practices in open Book Management", www. Success profits. Com.

31- Thomas, L. and others: "Open Book Management: A Value- added Service for CPAs". Topic Area: Management Advisory services.

٣٢- سعيد يس عامر، <u>التغيير والإدارة على المكشوف</u>، مرجع سابق، ص ٢٥٥.

٣٣- علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص ٣٠١.

٣٤- المرجع السابق: ص ٣٠٧.

٣٥- سعيد يس عامر: مرجع سابق، ص ٣٩٧- ٤٠٩.
- مصطفى بهجت عبد المتعال: مرجع سابق، ص٤٣٩- ٤٤٦.
- على لطفى: مرجع سابق، ص٥٢٩ - ٥٣٢.
- فريد راغب النجار: مرجع سابق، ص ٦٠٣ - ٦٣٦.
- أحمد عمر هاشم: مرجع سابق، ص ٣٥٣ - ٣٦٠.
- عايدة سيد خطاب: مرجع سابق، ص ص ٦٤٣ - ٦٥٧.

٣٦- سعيد يس عامر: التغيير والإدارة على المكشوف، مرجع سابق، ص ٢٥٧- ٢٥٩.
- رضا السيد: الإدارة على المكشوف، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر السنوى الثانى عشر، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٣٨٧.

٣٧- على محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص ٣٢٢.

٣٨- المرجع السابق: ص ٣٢٣.

٣٩- ـــــــــــ: ص ٣٢٦- ٣٣٢.

٤٠- محمد عبد الغنى حسن هلال: مهارات العمل الجماعي، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ١٩٨٨، ص ٤٥.

٤١- على محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص ٣٣٣- ٣٤٢.

٤٢- المرجع السابق: ص ٣٤٤ - ٣٥٢.

٤٣- ـــــــــــ: ص ٣٥٢.

٤٤- عرفات عبد العزيز سليمان: استراتيجيات الإدارة فى التعليم، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٨١ - ٩١.

- عبد الغنى عبود: إدارة التربية وتطبيقاتهـا المعاصـرة، دار الفكـر العربي، القاهرة، ١٩٩٠؛ ص ١٤٤.

٤٥- سيد إبراهيم الجيار: دراسات في تاريخ الفكر التربوي، مكتبـة غريـب، القاهرة، ١٩٧٧، ص ٢٣ ، ص ٩٩، ص ١٨٥.

٤٦- عرفات عبد العزيز سليمان: المعلم والتربية، مكتبة الأنجلـو المصـرية، القاهرة، ١٩٩١؛ ص ١٣٢ – ١٣٣.

٤٧- عبد الغنى عبود: مرجع سابق، ص ١٦٠ – ١٧٤.

٤٨- عرفات عبد العزيز سليمان: الاتجاهات التربوية المعاصرة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ١٠٩ – ١١٢.

٤٩- عبد الغني عبود: مرجع سابق، ص ١٦٥ – ١٧٤.

٥٠- عرفات عبد العزيز سليمان: الاتجاهات التربوية المعاصرة، مرجع سابق، ص ٦٤ – ٦٦.

٥١- عبد الغنى عبود: التربية المقارنة في نهايات القرن: الأيدلوجيا والتربيـة من النظام إلى اللا نظام، دار الفكر العربى، القاهرة، ١٩٩٣، ص ٩٦ – ١٠٢.

٥٢- عرفات عبد العزيز سليمان: الاتجاهات التربوية المعاصرة، مرجع سابق، ص ٧١ – ٧٤.

٥٣- عبد الغنى عبود: إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، مرجع سـابق، ص ١٥٤.

٥٤- عرفات عبد العزيز سليمان: الاتجاهات التربوية المعاصرة، مرجع سابق، ص ٧٩ – ٨٢.

٥٥- عبد الغنى عبود: إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، مرجع سـابق، ص ١٨٥ - ١٩٤.

٥٦- المرجع السابق: ص ١٩٤ - ١٩٦.

٥٧- وزارة التربية والتعليم: مرجع سابق، ص ١٠٢ - ١٠٤.

٥٨- عبد الغنى عبود: التربية المقارنة في نهايات القرن: الأيديولوجيا والتربية من النظام إلى اللا نظام، مرجع سابق، ص ١١٣- ١١٨.

- عرفات عبد العزيز سليمان: استراتيجيات الإدارة في التعليم، مرجـع سابق، ص ١١٣ - ١١٧.

٥٩- أحمد هامر: الإدارة الاستراتيجية، مركز التنمية الإدارية، كلية التجـارة- جامعة الاسكندرية- جمهوريـة مصـر العربيـة، ١٩٩٦، ص ٢٠٢ - ٢١٨.

٦٠- محمد سيف الدين فهمي: التخطيط التعليمي، مكتبة الأنجلـو المصـرية، القاهرة، ١٩٩٦، ص ٧٧.

61- March J., The Quality Tools, An. A-Z Tools and Techniques, Kempston; IFS LTD, U.S.A. 1993, pp. 33-143.

٦٢- عبد العزيز عبود: إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، مرجع سـابق، ص ١٤٥ - ١٥٣.

٦٣- سامية الساعاتى: مرجع سابق، ص ٤١٩.

٦٤- سيد صبحى: مرجع سابق، ص ٤١٢.

٦٥- سعيد يس عامر: الخوف الوظيفي، مرجع سابق، ص ٣٩٧ - ٣٩٨.

٦٦- سيد صبحى: مرجع سابق، ص ٤١٣.

٦٧- سعيد يس عامر: الخوف الوظيفي، مرجع سابق، ص ٤٠١ - ٤٠٨.

٦٨- مصطفى بهجت عبد المتعال: العرب وظاهرة الخوف الوظيفى، مرجع سابق، ص ٤٤٣ – ٤٤٤.

٦٩- أحمد عبد الفتاح مطر: "لماذا الخوف والتطوير التنظيمي معا"، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر السنوى الثانى عشر، التغيير والإدارة على المكشوف، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٤٥٥ – ٤٦٠.

٧٠- المرجع السابق: ص ٤٦١ – ٤٦٤.

٧١- سامية الساعاتى، مرجع سابق، ص ٤٢١– ٤٢٩.

٧٢- سعيد يس عامر: الخوف الوظيفي، مرجع سابق، ص ٤٠٤ – ٤٠٧.

٧٣- أحمد عمر هاشم: الخوف الوظيفي، مرجع سابق، ص ٣٥٣ – ٣٥٩.

٧٤- أحمد سالم: الإدارة على المكشوف فى أنشطة الخدمات مع التركيز على معايير السلوك المهنى فى مجال المحاسبة والمراجعة، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر السنوى الثانى عشر، التغيير والإدارة على المكشوف، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٣٦١ – ٣٨٤.

٧٥- أسامة الباز: مصر في القرن ٢١ الآمال والتحديات، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، ١٩٩٦، ص ١١٥ – ١٢٢.

٧٦- أحمد عمر هاشم: الإسلام فى مواجهة التحديات: الحضارة الإسلامية تتفوق ولا تتراجع، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر السنوى الثانى عشر، التغيير والإدارة على المكشوف، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٤٣١ – ٤٣٨.

٧٧- محسن أحمند الخضيري: إدارة التغيير، الدار الفنيــة للنشــر والتوزيــع، القاهرة، ١٩٧٧، ص٨.
٧٨- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع جامعة عين شمس: المؤتمر السنوى الثالث: "إدارة التغيير فى التربية وإدارته فى الوطن العربى"، فى الفترة من ٢١ – ٢٣ يناير، الجــزء الأول، مطبعــة الأخوة الأشقاء، القاهرة، ١٩٩٥، ص ١٣.
٧٩- محمد ماهر عليش: أصول التنظيم والإدارة فــي المشــروعات الحديثــة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٦٣، ص ٣٥٦.
٨٠- المرجع السابق، ص ٣٥٧.
٨١- حليم جرجس: إصلاح التعليم: دعوة إلي تحرير التعلــيم المصــرى مــن عثراته، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩٢، ص ١٣.
٨٢- سيد إبراهيم الجيار: مرجع سابق، ص٢٣.
٨٣- محمد سيف الدين فهمى، مرجع سابق، ص ١٧–١٨.
84- Fullna, Mivheal G. Successful Scholl Improvement: Open press, Philadelphia, U.S.A., 1992, p.2.
85- Dalin, per. For leadership Training To Educational Development, Eric Houle, New York, U.S.A. 1986, p. 298.
86- Dalin, per. Op. Cit., pp. 298-299.
٨٧- مجمع اللغة العربية: المعجم الوجير، طبعة خاصة، الهيئة العامة لشــئون المطابع الأميرية، القاهرةى، ١٩٩٢، ص ٤٥٨.
٨٨- رؤوف سلامة موسى: قاموس المستقبل، دار ومطابع المستقبل، القاهرة– الاسكندرية، ١٩٩٥، ص٥٦.
٨٩- محسن أحمد الخضيري: مرجع سابق، ص١٧.

٩٠- أحمد إسماعيل حجي، ورقة عمل قدمت إلى "المؤتمر السنوي الثالث: إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي"، في الفترة من ٢١-٢٣ يناير، كلية التربية جامعة عين شمس، الجزء الأول، مطبعة الأخوة الأشقاء، القاهرة، ص١٣.

٩١- محمد منير مرسى: الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٩٢، ص ٦-٧.

٩٢- محسن الخضيري: مرجع سابق، ص ١٨-٢٤.

٩٣- المرجع السابق: ص٣٦.

٩٤- مصطفى الخشاب: علم الاجتماع ومدارسه، الكتاب الثانى، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩٢، ص ٣٩٥ - ٣٩٧.

٩٥- السيد عبد العاطي السيد وسامية محمد جابر: أسس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة- الاسكندرية، ١٩٩٧، ص ٣٧٠ - ٣٧٢.

٩٦- محسن أحمد الخضيري: مرجع سابق، ص ٧٩ - ٩٣.

٩٧- نوال أحمد إبراهيم: "قضية التغيير والتجديد فى التعليم دراسة ميدانية لاتجاهات بعض فئات المجتمع نحو هذا التغيير"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية- جامعة عين شمس، ج.م.ع، ١٩٨٣.

٩٨- محمد منير مرسى: مرجع سابق، ص ١٩-٢٠.

٩٩- إبراهيم عبدالله المنيف: الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام، دار العلوم، المملكة العربية السعودية- بالرياض، ١٩٨٠، ص ١٦٩-١٧٠.

١٠٠- محمد منير مرسى: مرجع سابق، ص ١٠-١٢.

١٠١- محسن أحمد الخضيري: مرجع سابق، ص١٢٢- ١٤٠.

١٠٢- محمد منير مرسى: مرجع سابق، ص١١٧- ١١٩.

١٠٣- المرجع السابق: ص٢٥٣.

١٠٤- مريم محمد الشرقاوى: "الإدارة الاستراتيجية للتعليم الفنى فى مصر وفقا لاتفاقية مبارك- كول"، بحث منشور، بمجلة كلية التربية- جامعة الأزهر العدد (٦٦)، مطابع جامعة الأزهر، القاهرة، ١٩٩٧، ص٧.

١٠٥- محسن أحمد الخضيري: مرجع سابق، ص١٦٨.

106- Tanner, Daniel and Laurel Tanner: Supervision in Education Problems and practices, New York, Mac Millan Publishing Co., Inc., 1987, p. 304.

107- Havelock, R. G. and Huberman A. M.: Solving Educational Problems Paris Unison press, 1977, p.23.

108- Kimbrough, Ralph and Michael Y. Nunnery: Educational Administration, An Introduction, New York, Mac Millan Publishing Co. Inc., 1988, p. 359.

١٠٩- الشريف محمد أحمد وآخرون: استراتيجية التربية العربية، تقرير لجنة وضع استراتيجية لتطوير التربية فى البلاد العربية، مطابع المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ١٩٧٩، ص ٦٦.

١١٠- عايدة سيد خطاب: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار الفكر العربى، القاهرة، ١٩٩٩ نقلا عن:

- Peter F. Drucker, Management, Tasks, Responsibilities, Practices, Harper and Row, Publishes, New York, 1993.
- Roger E. Herman, Keeping Good People, Strategies For Solving the Dilemma of the Decade Mc Graw-Hill inc. 1993.

١١١- سعيد يس عامر: قضايا هامة لإدارة التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإدارى، القاهرة، ١٩٩٢، ص١٨٢.

112- Havelock, R. G. and Huberman A. M.: Op. Cit., p. 16.

114- Lakshmi, S: Innovations in Education, New Delhi, Sterling Publishers privat Ltd., 1992, p. 2.

115- Quinn J.B. and others: The Strategy process, Prentice-Hall, Inc, New Jersey, 1988, pp. 660- 672.

١١٦- عبد الغنى عبود: من التعليم الابتدائي إلي التعليم الأساسـي، دار الفكـر العربى، القاهرة، ١٩٨٢، ص٥٠٩.

١١٧- جمال أبو الوفا: ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر السـنوى الثالـث: "إدارة التغيير فى التربية وإدارته فى الوطن العربى" فى الفتـرة مـن ٢١- ٢٣ يناير، كلية التربية- جامعة عين شمس، مطبعة الأخوة الأشقاء، القـاهرة، ص ٨٨-٨٩.

الملاحـــق

ملحق رقم (١) قائمة المحكمين.

ملحق رقم (٢) الاستبانة الاستطلاعية.

ملحق رقم (٣) الاستبانة الرئيسية.

ملحق رقم (٤) قائمة المدارس الثانوية بمحافظة بنى سويف.

ملحق رقم (١)

قائمة المحكمين

الوظيفة	الاسم
أستاذ المناهج وطرق التدريس كلية التربية- جامعة بني سويف	١ – أستاذ دكتور على حسين حسن
أستاذ علم النفس كلية التربية- جامعة بني سويف	٢ – أستاذ دكتور سليمان محمد سليمان
أستاذ طرق تدريس الرياضيات كلية التربية- جامعة بني سويف	٣ – أستاذ دكتور مديحة محمد حسن
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية- جامعة بني سويف	٤ – أستاذ دكتور محمد عبد الحميد لاشين
أستاذ أصول التربية كلية التربية- جامعة بني سويف	٥ – أستاذ دكتور عبد المنعم محمد عبد المنعم
أستاذ أصول التربية جامعة الأزهر	٦ – الأستاذ الدكتور/ محمد وجيه الصاوي
أستاذ أصول التربية جامعة الأزهر	٧ – الأستاذ الدكتور/ مصيلحي سالم
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية- جامعة بني سويف	٨ – أستاذ دكتور أحمد محمد غانم
أستاذ الإدارة التعليمية المساعد كلية التربية- جامعي بني سويف	٩ – الأستاذ مساعد أسامة محمد قرنى
مدرس التربية المقارنة كلية التربية- جامعة بني سويف	١٠ – دكتورة هناء أحمد محمد عبد العال
مدرس أصول التربية كلية التربية- جامعة بني سويف	١١ – سهام محمد يس

جامعة بنى سويف

كلية التربية

قسم أصول التربية

ملحق رقم (٢)

استبانة استطلاعية المدارس وإدارة الكتاب المفتوح

Schools and open- Book Management

إعداد

دكتورة/ مريم محمد إبراهيم الشرقاوي

أستاذ الإدارة التعليمية المساعد

ورئيس قسم أصول التربية السابق

قسم أصول التربية

عام ٢٠٠٨

السيد الأستاذ / مدير المدرسة

الناظر

الوكيل

المعلم

تحية طيبة وبعد ،،،

الرجا من سيادتكم بإعطاء وجهة نظركم الموضوعية عن موضـــوع إدارة الكتاب المفتوح من حيث فلسفتها وما تتضمنه من: المشاركة الفعالة– الإشـــعاع الإدارى للمعلومات– الشفافية والمصارحة والمصداقة– تمكين الأفراد– تكـــوين فرق عمل مدرسية– المساءلة للجميع– القضاء على ظاهرة الخوف الـــوظيفي– تحريك الأرقام المدرسية– القيادة التحويلية– العلاقات الإنسانية– الرقابة الذاتية، حتى يتسنى تكوين تصور موضـــوعى لإدارة المـــدارس الثانويـــة، ومحاولـــة الاستفادة من هذا المدخل الإدارى الحديث، الذى ظهر فى التسعينات فى الغرب المتقدم فى المدارس المصرية، علما بأن هذه المعلومـــات تســـتخدم فقـــط فـــى أغراض البحث العلمى.

ولك جزيل الشكر

الباحثة

بيانات عامة

الاسم اختيارى ....

اسم المدرسة ....

الإدارة التعليمية التابع لها المدرسة ....

الرجا التكرم بوضع علامة (✓) أمام العبارة التى تمثل نظركم.

العبارة	
١- يحدث التغيير طواعية من جانب الإدارة المدرسية.	( )
٢- تستخدم المدرسة استراتيجيات متنوعة للتغيير.	( )
٣- تحتفظ المدرسة بسجلات للسياسات المدرسية.	( )
٤- يشارك كل الأفراد على كل المستويات الإدارية فى وضع الأهداف المدرسية.	( )
٥- تتحرك المعلومات أفقيا ورأسيا وفى متناول الجميع.	( )
٦- يحتوى النظام المعلوماتي المدرسي على توقعات مدرسية.	( )
٧- توجد درجة عالية من الثقة بين العاملين والإدارة المدرسية.	( )
٨- تمد الإدارةى المدرسية العاملين بمعلومات موثوق بها.	( )
٩- يتم تحويل السلطات والاختصاصات إلى المستويات الأدنى.	( )
١٠- تعتبر الإدارة المدرسية أن للعاملين فى المدرسة لهم نظرة عملية تجاه المشكلات	( )
١١- تعترف الإدارة المدرسية بفعالية عمل الفريق المدرسي.	( )
١٢- تيسر الإدارة المدرسية الجهود التعاونية للأفراد.	( )
١٣- يعلم جميع الأفراد فى المدرسة بسياسات المساءلة.	( )
١٤- يقر نمط الإدارة المدرسية مبدأ المساءلة.	( )
١٥- تناقش الموضوعات الحساسة والمحظورات المدرسية على كل المستويات الإدارية.	( )
١٦- يخش الأفراد مناقشة المحظورات المدرسية خوفا على مناصبهم.	( )
١٧- يفهم جميع الأفراد المركز المالي للمدرسة.	( )

١٨- تهتم الإدارة المدرسية بالطرق الإحصــائية المبســطة لعــرض الأمور المدرسية مثل:

المدرج التكرارى ( )

المنحنى التكرارى ( )

١٩- تتنوع المهارات المدرسية على سبيل المثال كما يلي:-

مهارات الاتصال ( )

مهارات التدريس ( )

مهارات التحفيز ( )

٢٠- تهتم الإدارة المدرسية بالتعليم والتنمية الذاتية. ( )

٢١- تنوع الإدارة المدرسية من فرص الاتصال الفعال. ( )

٢٢- يوضح النظام الرقابي المدرسي الأعمال التصحيحية. ( )

جامعة بنى سويف

كلية التربية

قسم أصول التربية

ملحق رقم (٤)

بسم الله الرحمن الرحيم

بيان بالمدارس الثانوية للعام الدراسي ٢٠٠٠/٢٠٠١

م	المدرسة	النوعية	الإدارة	العنوان	التليفون
١-	نور الدين عبد العزيز - ث بنى سويف	بنون	بنى سويف	شارع أحمد عرابي- بنى سويف	٣٢٣١٣١
٢-	النيل الثانوية للبنين- ببنى سويف	بنون	بنى سويف	ميدان مولد النبى- بنى سويف	٣٢٢٠٥٠
٣-	دا أهاب إسماعيل ث للبنين بنى سويف	بنون	بنى سويف	شارع عبد السلام عارف- بنى سويف	٣٢٢٧٨١
٤-	على بن أبى طالب الثانوية بنى سويف	بنون	بنى سويف	شارع صلاح سالم- بنى سويف	٣٦٣١٧٩
٥-	الثانوية بنات- بنى سويف	بنون	بنى سويف	شارع جسر الإبراهيمية- بنى سويف	٣٢٢٠٨٦
٦-	السيدة عائشة بنات بنى سويف	بنات	بنى سويف	شارع المدارس- بنى سويف	٣٢٢١٨٠
٧-	أبو بكر الصديق ث. المشتركة ببلقيا	مشتركة	بنى سويف	بلقيا بنى سويف	٨٧٧١٧٠
٨-	عمر بن عبد العزيز ث. م. ببارط	مشتركة	بنى سويف	باروط بنى سويف	٧٧٠١٦٣
٩-	غريب عبد التواب ث. للبنين بالواسطى	بنون	الواسطى	الواسطى	٥١٠٥٣٥
١٠-	الثانوية بنات الوسطى	بنات	الواسطى	الواسطى	٥١٥٢٨٦
١١-	قمن العروس الثانوية المشتركة	مشتركة	الواسطى	قمن العروس- الواسطى	٥٦٠٣٢٦
١٢-	مصطفى الوكيل ث. المشتركة بالميمون	مشتركة	الواسطى	الميمون- الواسطى	٥٥٠٣٧٩
١٣-	فصول أبو صبر ث. المشتركة	مشتركة	الواسطى	أبو صير الملق- الواسطى	٥٢٧٣٨٥
١٤-	فصول جزيرة المساعدة ث. المشتركة	مشتركة	الواسطى	جزيرة المساعدة- الواسطى	
١٥-	الدكتور جابر جاد ث. المشتركة بناصر	مشتركة	ناصر	ناصر	٧٠٠٣٢٢

١٦-	أمين محمود بريك ث. المشتركة ببهبشين	مشتركة	ناصر	بهبشين– ناصر	٦٩١٣٢٩
١٧-	عمر بن الخطاب ث. م ببنى عدى	مشتركة	ناصر	بنى عدى– ناصر	٨٧٢٠٧٧
١٨-	أهناسيا الثانوية للبنين	بنون	أهناسيا	شارع السوق– أهناسيا	٧٢٠٥٣٩
١٩-	أهناسيا الثانوية للبنات	بنات	أهناسيا	شارع السوق – أهناسيا	٧٢٠٣٤٩
٢٠-	فصول المماليك ث. المشتركة بأهناسيا	مشتركة	أهناسيا	المماليك– أهناسيا	٧٢٧١٠٤
٢١-	الشهيد عبد المنعم رياض ث. للبنين ببا	بنون	ببا	ببا	٤٠٠٧٤٨
٢٢-	فاطمة الزهراء الثانوية للبنات ببا	بنات	ببا	ببا	٤٠٠٧٤٨
٢٣-	عبد الحميد عبد الحفيظ المشتركة بسمسطا	مشتركة	سمسطا	بسمسطا	٤٠٠٧١٢
٢٤-	عمر بن الخطاب الثانوية المشتركة بشطوط	مشتركة	سمسطا	بشطوط– سمسطا	٦٢٤١٦١
٢٥-	عصام الدين محمد سالم للبنين الفشن	بنون	الفشن	شارع البحث الأعظم– بالفشن	٦٦٢٣٤٩
٢٦-	الفشن الثانوية للبنات	بنات	الفشن	شارع المحلج– الفشن	٦٦٢٣٤٩
٢٧-	علي عبد الفضيل ث. المشتركة بالبرقي المدارسية الرياضية	مشتركة	الفشن	نزلة أبرقى– الفشن	
١ -	ف الثانوية الرياضي بنات بنى سويف	بنات	بنى سويف	مقبل بنى سويف	
٢-	ف الثانوية الرياضي بنين بنى سويف	بنون	بنى سويف	مقبل بنى سويف	
	المدارس الخاصة				
١-	الدعوة الإسلامية الثانوية الخاصة	مشتركة	بنى سويف	خلف قصر الثقافة– بنى سويف	٣٢٦١٦٢
٢-	الأقباط الثانوية الخاصة	مشتركة	بنى سويف	شارع السلام– بنى سويف	٣٢٢١٣١
	نوعيات أخرى				
١-	النور للمكفوفين ث. بشرق النيل	مشتركة	بنى سويف	شرق النيل– بنى سويف	٣١٥٠٧



" اللهم لك الحمد بكل نعمة أنعمت علينا بها، من قديم أو حديث، أو خاصة أو عامة. يارب كيف نشكرك والشكر نعمة منك ".

لتعزيز الإنجازات والتقدير

" اللهم إنى أسالك الهدى والتقى والعفاف والغنى "

للتطور والتحسين المستمر فى الأداء

" ربنا تقبل منا إنك أنت السميع العليم، لك أسلمت، وعليك توكلت، وإليك أنيب "

للمساهمة فى تطوير المجتمع

و

آخر دعوانا أن الحمد لله رب

العالمين

المؤلفات

١- التربية المقارنة لطفل ما قبل المدرسة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠١.

٢- فى مجال التربية المقارنة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠١.

٣- إدارة المدارس بالجودة الشاملة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٢.

٤- دراسات فى الإدارة التعليمية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٣.

٥- الإدارة الصفية المتميزة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٥.

٦- إدارة التعليم الفنى وفقا لمشروع مبارك- كول: مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٥.

٧- الإدارة المدرسية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٧.



هذا الكتاب:

تتجلى أهمية هذا الكتاب فى توضيح مدخل إدارة الكتاب المفتوح أو كما تسمى الإدارة المفتوحة أو الإدارة على المكشوف التى تتميز بالشفافية والمصداقية والتوثيق، والتغيير للأفضل والعلاقات الإنسانية، والعمل كمجموعة والإهتمام بالأرقام الذاتية .... إلى ما شابه ذلك.

تم إجراء دراسة ميدانية على محافظة بنى سويف للإستفادة من هذا المدخل الإدارى.

قد تستفيد وزارة التربية والتعليم ومدارسها من هذا الكتاب.

أستاذ الإدارة التعليمية المساعد - كلية التربية - جامعة بنى سويف ورئيس قسم أصول التربية السابق.

عضو الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.

نالت تقدير جامعة بنى سويف لدورها الريادى فى خدمة المجتمع المحلى.

شاركت فى بعض المؤتمرات العلمية، ولها أنشطة داخل الكلية وخارجها، وتشرف على رسائل علمية.

شاركت فى التدريس ببعض [illegible]ت العربية.

نالت تقدير الكلية كأ[illegible]ى ٢٠٠٥ - ٢٠٠٦ على التوالى.

نالت تقدير الجامع[illegible]ة على كليا جامع[illegible] عام ٢٠٠٨.